UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL

DANIELLE BERTOLINO DE MACEDO VERÃO

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

CAMPO GRANDE – MS
2018

DANIELLE BERTOLINO DE MACEDO VERÃO

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Cesar da Silva

CAMPO GRANDE – MS

2018

FICHA BIBLIOGRÁFICA

VERÃO, Danielle Bertolino de Macedo Verão. Gestão de pessoas por competências: Estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior. 135f. 2018**. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional)** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2018.

É concedida à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva para si todos os direitos autorais de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

DANIELLE BERTOLINO DE MACEDO VERÃO

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR.

Este Trabalho de Conclusão Final foi julgado adequado para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (PROFIAP/UFMS) e aprovado em 27 de fevereiro de 2018.

_____

Prof. Dr. Elcio Gustavo Benini
Coordenador do Profiap/UFMS

Apresentado à Comissão Examinadora composta pelos professores:

_____

Prof. Dr. Claudio Cesar da Silva
(UFMS – Campo Grande/MS)
Orientador

_____

Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas
(UFMS – Paranaíba/MS)
Membro Interno

_____

Profa. Dra. Adriane Angélica Farias Santos Lopes de Queiroz
(UFMS – Campo Grande/MS)
Membro Externo

_____

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva
(UFMS – Campo Grande/MS)
Membro Suplente

AGRADECIMENTOS

À minha família, meu sustento e amparo.

Aos meus gestores, que me concederam a possibilidade de realização desse mestrado, incentivando meu desenvolvimento pessoal e profissional, e aos meus colegas de trabalho, por sustentarem as atividades sem minha presença.

Ao meu orientador Prof. Dr. Cláudio César da Silva, pela confiança em mim depositada, pela liberdade de escrita, pela compreensão frente aos momentos difíceis, e pelos ensinamentos que levarei por toda a vida.

Aos amigos que fiz durante o PROFIAP, e com os quais sei que poderei contar sempre, como a Maira Camacho e a Anahi Malavi. Em especial, à Joyce Frade Machado, pelo incentivo às publicações, pela paciência nas horas difíceis e por sua dedicação à nossa parceria.

Ao coordenador, às secretárias, aos docentes do Mestrado PROFIAP, e em especial, ao Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva, por ser generoso e prestativo.

Aos membros de minha banca de qualificação e de defesa, por aceitarem meu convite e por suas críticas e elogios para engrandecer minha pesquisa e torná-la mais útil à UFMS.

Aos meus colegas da PROGEP, da ESAN e da FACOM, os quais mostraram-se dispostos e motivados a colaborar com a coleta de dados de minha pesquisa, superando minhas expectativas com relação ao seu resultado.

À UFMS, pela iniciativa do PROFIAP, por acreditar no potencial de seus servidores, incentivando-os a qualificar-se.

“Na vida é preciso ter coragem para ser diferente e competência para fazer a diferença”.

Ângela Beirão

RESUMO

VERÃO, Danielle Bertolino de Macedo Verão. Gestão de pessoas por competências: Estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior. 135f. 2018**. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional)** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2018.

A gestão por competências caracteriza-se como uma modelagem de gestão estratégica de pessoas. No setor público brasileiro, a gestão por competências foi preconizada pelo Decreto n. 5.707 de 2006. A partir de então, as instituições públicas passaram a mobilizar-se para a adoção a esse modelo de gestão. Nas IFES, a Lei 11.091 de 2005 é considerada o primeiro movimento sentido uma gestão de pessoas por competências. Nessa perspectiva, a UFMS apesar de se manifestar de forma positiva sobre sua adesão, apresentou, nos últimos anos, inconsistências entre as informações prestadas aos relatórios de auditorias e às pesquisas científicas sobre o tema. Diante desse cenário, essa pesquisa de mestrado teve por objetivo geral analisar o alinhamento do atual modelo de gestão de pessoas da UFMS a um modelo de gestão por competências, no tocante aos seus servidores técnico-administrativos. Como objetivos específicos apresentou as referências legais sobre a gestão por competência para as IFES, e analisou as três políticas da UFMS referenciadas pela Lei 11.091 de 2005: de Dimensionamento de Pessoal, de Capacitação e o de Avaliação de Desempenho. Também, propôs ações para contribuir na resolução da situação diagnosticada. Com tal fim, a estratégia de pesquisa empregada foi o estudo de caso. Combinaram-se os instrumentos: pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e grupos focais para a coleta de dados. Esses dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. A partir dos resultados encontrados, pode-se dizer que, no presente momento, a gestão de pessoas da UFMS não está alinhada a um modelo de gestão por competências. Entre os motivos, cita-se o alto custo para implementação. Entretanto, atualmente, tanto as unidades de gestão de pessoas quanto a alta gestão institucional manifestaram-se favoráveis a esse intento, fato que contribuiu na formatação, por parte dessa pesquisa, de um modelo teórico de gestão por competências para a UFMS e a realização do mapeamento das competências individuais de uma servidora ocupante do cargo de assistente em administração.

Palavras-Chave: modelos de gestão por competências; políticas e práticas de gestão por competências; instituição federal de ensino superior.

ABSTRACT

VERÃO, Danielle Bertolino de Macedo Verão. Gestão de pessoas por competências: Estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior. 135f. 2018**. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional)** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2018.

Competency management is characterized as a model of strategic people management. In the Brazilian public sector, management by competencies was recommended by Decree no. 5,707 of 2006. From then on, public institutions began to mobilize for the adoption of this management model. In IFES, Law 11,091 of 2005 is considered the first movement towards a management of people by competences. In this perspective, UFMS, although it manifests itself in a positive way about its adhesion, has presented, in recent years, inconsistencies between the information provided to the audit reports and the scientific research on the subject. In view of this scenario, this master's research aimed at analyzing the alignment of the current UFMS people management model with a competency management model, in terms of its technical-administrative servers. As specific objectives presented the legal references on the management by competencies in the public sector and analyzed the three internal policies of UFMS referenced by Law 11,091 of 2005: Personnel Sizing, Training and Performance Evaluation. Also, it sought actions to contribute to the resolution of the diagnosed situation. To this end, the research strategy used was the case study. The instruments were combined: documentary research, semi-structured interviews and focus groups for data collection. These data were analyzed through content analysis. From the results found, it can be said that, at present, UFMS people management is not aligned with a competency management model. Among the reasons is the high cost for implementation. However, currently, both the people management units and the high institutional management have been in favor of this attempt, which contributed to the format, by this research, of a theoretical model of management by competences for the UFMS and the realization of the mapping the individual competencies of a servant occupying the position of administrative assistant.

Key words: competency management models; competency management policies and practices; institution of higher education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desenho da questão de pesquisa qualitativa.....19
Figura 2: Os componentes da competência humana segundo a perspectiva integradora.....24
Figura 3: A influência dos níveis e abordagens de competências nas organizações.....26
Figura 4: Modelo de Gestão de Pessoas por Competências por Brandão e Bahry (2005).....29
Figura 5: Modelo de gestão por competências de Dutra (2017).....30
Figura 6: Modelo de Gestão por Competências de Gramigna (2007).....32
Figura 7: Modelo de gestão por competências de Zarifian (2003).....34
Figura 8: A gestão da capacitação por competências no Decreto n. 5.707 de 2006.....48
Figura 9: Enfoque do Modelo de Gestão por Competências preconizado pelas referências legais.....55
Figura 10: A metodologia da presente pesquisa.....61
Figura 11: As unidades da PROGEP correspondentes aos programas estudados.....62
Figura 12: Esquema Estratégico do PDI 2015-2019.....72
Figura 13: Estrutura Organizacional da PROGEP – UFMS.....73
Figura 14: Matriz de competências desejáveis de determinado cargo ou função.....85
Figura 15: Matriz de competências existentes do indivíduo ou do cargo.....86
Figura 16: Modelo de Gestão por Competências para a UFMS.....102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os modelos de gestão por competências.....35
Quadro 2: As dimensões da competência Gestão de Recursos Materiais.....37
Quadro 3: Pesquisas quanto às competências no setor público.....38
Quadro 4: Diretrizes para GPC em instituições públicas de ensino superior.....41
Quadro 5: Dimensões da Competência Individual “Comunicação” 45
Quadro 6: As qualidades das trilhas de aprendizagem para as organizações.....47
Quadro 7: Os conceitos inerentes ao Programa de Avaliação de Desempenho nas IFES.....54
Quadro 8: Identificação codificada dos sujeitos.....63
Quadro 9: Definições dos elementos para a análise de conteúdo.....69
Quadro 10: Definições das categorias e subcategorias de análise.....69
Quadro 11: Análise de conteúdo da categoria 1, subcategoria 1.....79
Quadro 12: Análise de conteúdo da categoria 1, subcategoria 2.....81
Quadro 13: Análise de conteúdo da categoria 2, subcategoria 1.....82
Quadro 14: Mapeamento de competências desejáveis e existentes de um servidor.....89
Quadro 15: Análise de conteúdo da categoria 2, subcategoria 2.....90
Quadro 16: Análise de conteúdo da categoria 2, subcategoria 3.....91
Quadro 17: Análise de conteúdo da Categoria 3, subcategoria 1.....93
Quadro 18: Análise de conteúdo da Categoria 3, subcategoria 2.....94
Quadro 19: Análise de conteúdo da Categoria 3, subcategoria 3.....95
Quadro 20: Análise de conteúdo da Categoria 3, subcategoria 4.....96
Quadro 21: Quadro-resumo da análise de conteúdo com foco nos objetivos de pesquisa.....99
Quadro 22: Benefícios alcançados a partir dos resultados alcançados pela pesquisa.....100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGETIC – Agência de Tecnologia da Informação

ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

COELCE – Companhia Energética do Ceará

CDR – Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento

DICQ – Divisão de Capacitação e Qualificação

DIDA – Divisão de Desenvolvimento e Avaliação

DIRS – Divisão de Recrutamento e Seleção

E-SIC – Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

ESAN – Escola de Administração e Negócios

FACOM – Faculdade de Computação

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MPDFT – Ministério Público do Distrito Federal e Territórios

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PAC – Plano Anual de Capacitação

PCCTAE – Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PCI – Posse em Cargo Inacumulável

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDI-PCCTAE – Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

TCLE – Termo de Consentimento Livre E Esclarecido

TCU – Tribunal de Contas da União

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

UFF – Universidade Federal Fluminense

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UFPA – Universidade Federal do Pará

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UFT – Universidade Federal de Tocantins

UNB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....15
2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....21
2.1 Abordagens teórico-científicas.....21
2.1.1 As competências no contexto organizacional.....21
2.1.1.1 As competências individuais.....21
2.1.1.2 As competências organizacionais.....25
2.1.2 Os modelos de gestão por competências.....27
2.1.2.1 O Modelo de Brandão e Barhy.....28
2.1.2.2 O Modelo de Dutra.....29
2.1.2.3 O Modelo de Gramigna.....31
2.1.2.4 O modelo de Zarifian.....33
2.1.2.5 Os desafios na implantação de um modelo de gestão por competências.....35
2.1.3 O Decreto n. 5.707 de 2006.....36
2.1.3.1 Pesquisas nacionais.....38
2.1.3.2 Políticas e práticas 42
2.1.3.2.1 Recrutamento e Seleção.....42
2.1.3.2.2 Capacitação.....44
2.1.3.2.3 Avaliação de Desempenho.....48
2.1.4 A Lei 11.091 de 2005 e o Decreto n. 5.825 de 2006.....50
2.1.4.1 Dimensionamento das Necessidades de Pessoal.....51
2.1.4.2 Capacitação e Aperfeiçoamento ou Qualificação.....52
2.1.4.3 Avaliação de Desempenho.....53
2.1.4.4 Práticas em gestão por competências.....55
2.1.4.5 As dificuldades na institucionalização da gestão por competências 57
2.2 Descrição dos Procedimentos Metodológicos.....59
2.2.1 Rol de sujeitos.....61
2.2.2 Procedimentos de coleta de dados.....64
2.2.2.1 Pesquisa documental.....64
2.2.2.2 Entrevistas semiestruturadas.....65
2.2.2.3 Grupos Focais.....
2.2.3 Procedimentos de análise de dados.....67

2.3 Descrição da Situação-Problema.....71
2.3.1 Caracterização da Instituição.....71
2.3.2 Caracterização da Situação-Problema.....74
3. ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....79
3.1 Apresentação e discussão dos resultados encontrados.....79
3.2 Benefícios gerados com a pesquisa na resolução da situação-problema.....100
3.3 Contribuição tecnológica-social da pesquisa para a organização.....102
4. CONCLUSÃO.....106
5. REFERÊNCIAS.....108
APÊNDICE A: Protocolo de Estudo de Caso.....125
APÊNDICE B: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....134
APÊNDICE C: Carta de Autorização de Pesquisa.....135

1. INTRODUÇÃO

As pessoas são as organizações (BERGUE, 2010, 2014). Essa expressão decorre do fato de que contribuem para o atendimento dos objetivos estratégicos, o alto desempenho, a efetividade e a perenidade organizacional, bem como para garantir vantagem competitiva frente a um mercado extremamente concorrente (PRAHALAD; HAMEL, 1990; JAMROG; OVERHOLT, 2004; MUNCK; MUNCK, 2008; DUTRA, 2017).

Por este motivo é que a gestão das pessoas nas organizações tem-se modificado, deixando-se de lado práticas de modelos tradicionais, baseados somente nos moldes da eficiência e da especialização em postos de trabalho e adotando-se um caráter mais estratégico e voltado ao desenvolvimento profissional do trabalhador (ALBUQUERQUE, 1992; FLEURY; FISCHER, 1992; SISSON; STOREY, 2000).

Emerge assim, a gestão estratégica de pessoas como "uma abordagem para gerenciar pessoas que lida com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH" (ARMSTRONG, 2011, p. 48). Nesse sentido, as competências dos diversos atores da organização adquirem relevância por contribuir com esse intento (FLEURY; FLEURY, 2004).

A gestão por competências (GPC) encontra-se como uma modelagem inovadora de gestão estratégica de pessoas, e sua relevância está na orientação por objetivos estratégicos e na promoção do desenvolvimento individual como condição para o alcance destes objetivos (CARBONE et al 2016). Assim, as competências detêm caráter duplamente estratégico (VAKOLA; SODERQUIST; PRASTACOS, 2007; SILVA; MELLO, 2011).

Esta relevância adquirida pelas competências incentiva o seu debate em meio acadêmico (BITENCOURT, 2001; RUAS et al, 2005). De 1997 a 2007, foram publicados cerca de 75 artigos científicos nos Anais do ENANPAD, segundo maior evento científico de Administração do mundo (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011). No SCIELO foram localizadas 775 publicações, no período de 2008 a 2014 (BISPO; SOUZA; JUNIOR, 2016).

Internacionalmente, um estudo realizado para identificar os avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais de 1997 a 2012, observou que Sanchez (2004), Drejer (2001; 2002) e Wright, Dunford e Snell (2001) têm se debruçado em tornar os conceitos de competências aplicáveis sob uma perspectiva integradora e unificadora dentro das organizações (MUNCK; GALLELI, 2015).

Em termos de aplicação organizacional, o modelo de gestão por competências encontra-se como a segunda melhor estratégia para a orientação da gestão das pessoas para 55% das

maiores e melhores empresas para trabalhar no Brasil, e baliza as políticas de gestão de pessoas de mais de 500 empresas localizadas no Brasil, número verificado em um estudo realizado de 1991 a 2016, sendo 85% destas de iniciativa privada e 15% de origem pública (DUTRA, 2017).

No cenário internacional, países como Estados Unidos e Reino Unido encontram-se como os pioneiros na adoção da gestão de pessoas por competências (BEECK; HONDEGHEM, 2010). Atualmente, esse modelo vem sendo aplicado também por países membros da OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (HORTON, 2000; OCDE, 2010; SANCHES, 2013).

No tocante ao setor público brasileiro, este modelo de gestão de pessoas contribui para a institucionalização da dinamicidade e do comprometimento no ambiente de trabalho, e esforça-se para desenvolver e valorizar os servidores (BRASIL, 2013). Outrossim, colabora com a modernização das políticas de gestão de pessoas, como a seleção, capacitação e avaliação dos servidores (PIRES et al, 2005).

O caráter estratégico do modelo de gestão por competências também contribui para o desenvolvimento das competências institucionais alinhadas às competências individuais dos servidores, gerando efeitos positivos tanto na cultura institucional quanto no desempenho esperado e nos serviços prestados, melhorando as relações entre instituições públicas e sociedade (OCDE, 2010; MELLO; SILVA, 2013; BERGUE, 2014; CNJ, 2016).

Assim, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto n. 5.707 de 2006, é considerada o marco legal da gestão por competências no setor público brasileiro (CAMÕES; MENESES, 2016). Entre seus objetivos, está o alinhamento de competências individuais aos objetivos estratégicos institucionais. O sistema (ou modelo) de gestão por competências é considerado um de seus instrumentos (BRASIL, 2006).

Quanto à gestão dos servidores técnico-administrativos nas instituições federais de ensino superior (IFES), o modelo de gestão de pessoas por competências contribui para a valorização do servidor público ao promover ações de desenvolvimento profissional. Colabora também em nível institucional, ao operacionalizar, de forma integrada, as políticas de gestão de pessoas, e alinhá-las às suas estratégias (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Em soma, a Lei n. 11.091 de 2005, que cria o plano de cargos da carreira técnico-administrativa, é qualificada como o primeiro movimento na aproximação da gestão de pessoas das IFES à articulação por competências ao "reconhecer as competências pertinentes aos servidores interligadas aos objetivos e metas institucionais", e ao vincular-se ao planejamento estratégico das instituições (OLIVEIRA; SILVA, 2011, p. 9).

A citada lei determina o planejamento do desenvolvimento do servidor para ampliar suas competências, ou seja, seus conhecimentos, habilidades e atitudes, e, assim, aprimorar suas potencialidades no cumprimento dos objetivos institucionais e promover a melhoria da qualidade na prestação dos seus serviços, incorporando definitivamente o modelo de competências na gestão de pessoas das IFES (BRASIL, 2005).

Para tanto, o Decreto n. 5.825 de 2006 estabelece as diretrizes que orientam o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDI-PCCTAE), a partir da implementação das seguintes políticas: Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal, Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho (BRASIL, 2005).

Desta forma, a efetiva implementação do modelo de gestão por competências nas IFES decorre da articulação estratégica dos três programas do PDI-PCCTAE (BRASIL, 2005). Então, as IFES têm buscado superar o desafio de incorporar o conceito de gestão por competências como um "novo referencial teórico e metodológico para a gestão do desenvolvimento profissional" (BRASIL, 2015, p.18).

No âmbito da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), o seu primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2005-2009, movimentou-se sentido a uma gestão de pessoas integrada e alinhada aos objetivos estratégicos, por meio das políticas de desenvolvimento de pessoal (UFMS, 2005). Por exemplo, seu Programa de Dimensionamento propõe-se a um "planejamento contínuo de avaliação de competências" (UFMS, 2005, p. 47).

A partir do PDI 2010-2014, há a inserção do termo gestão por competências para referenciar o modelo de gestão de pessoas que orienta seus três programas de desenvolvimento de pessoal (UFMS, 2010). Apresenta-se como articuladora, orientadora e inspiradora de atitudes e atividades, "estimulando o desenvolvimento de competências para liderar, administrar e transformar o conhecimento em qualidade de vida" (UFMS, 2010, p. 30)

Atualmente, a instituição divulga em seu PDI 2015-2019 que o modelo de gestão por competências orienta as suas políticas e práticas de gestão de pessoas, pelo fato de estar incluso nas diretrizes federais estabelecidas para os programas de desenvolvimento e valorização profissional dos servidores técnico-administrativos das instituições federais de ensino, contidos no PDI-PCCTAE (UFMS, 2015).

Discorre ainda que as suas políticas foram concebidas a partir da tríade estratégica de gestão de pessoas: gestão por competências, democratização das relações de trabalho e qualificação intensiva das equipes de trabalho, alinhada aos objetivos estratégicos da

instituição, concluindo que este modelo é o mais adequado ao seu contexto institucional (UFMS, 2015). Sendo assim, seria possível reconhecer que a UFMS, em teoria, adere à GPC.

Entretanto, uma investigação do Tribunal de Contas da União (TCU), realizada em 2014, identificou deficiências nas práticas dos programas de desenvolvimento de pessoal da UFMS e o Acórdão 104/2015-TCU-Plenário indicou que, até aquele momento, a instituição não havia implantado o modelo de gestão dos servidores à luz das competências, recomendando, assim, sua adesão (TCU, 2015).

Ademais, encaminhou-se, em 2015, via E-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão), à 64 universidades federais, um questionamento sobre o desenvolvimento de ações de implementação da gestão de pessoas por competências e sobre o atendimento ao Decreto n. 5.707 de 2006. Das 56 IFES respondentes, 97% informaram não desenvolver completamente (ROMANO, 2016).

A UFMS respondeu a esse questionamento informando que já havia iniciado o processo de planejamento de um modelo de gestão por competências na instituição, com o mapeamento de competências gerenciais e o desenvolvimento de um Banco de Talentos, com previsão de conclusão em até dois anos. Por esse motivo, naquele momento, a UFMS foi incluída no rol de IFES que não adotavam efetivamente o modelo de gestão por competências (ROMANO, 2016).

Observa-se que, em 2015, apesar de a UFMS já ter divulgado, formalmente, a adoção de um modelo de gestão por competências, seus programas de desenvolvimento de pessoal não estavam concretamente construídos nesse modelo, e suas práticas ainda se encontravam incipientes, segundo o Acórdão 104/2015-TCU-Plenário, e a manifestação da própria instituição em resposta ao E-SIC.

Então, transcorridos dois anos dos fatos acima expostos, e onze anos da publicação da PNDP e do PDI-PCCTAE, os quais preconizam a adoção da gestão por competências pelas instituições federais de ensino superior, a presente pesquisa se propõe a responder a seguinte questão: *No momento corrente, o modelo de gestão de pessoas da UFMS está articulado por competências?*

Para tanto, o objetivo geral da presente pesquisa é **analisar o alinhamento do atual modelo de gestão de pessoas da UFMS a um modelo de gestão por competências**. E, considerando o fato de que a efetiva implementação desse modelo, no tocante aos servidores técnico-administrativos da UFMS, depende da integração estratégica dos três programas do PDI-PCCTAE, pretende-se cumprir, necessariamente, os seguintes objetivos específicos:

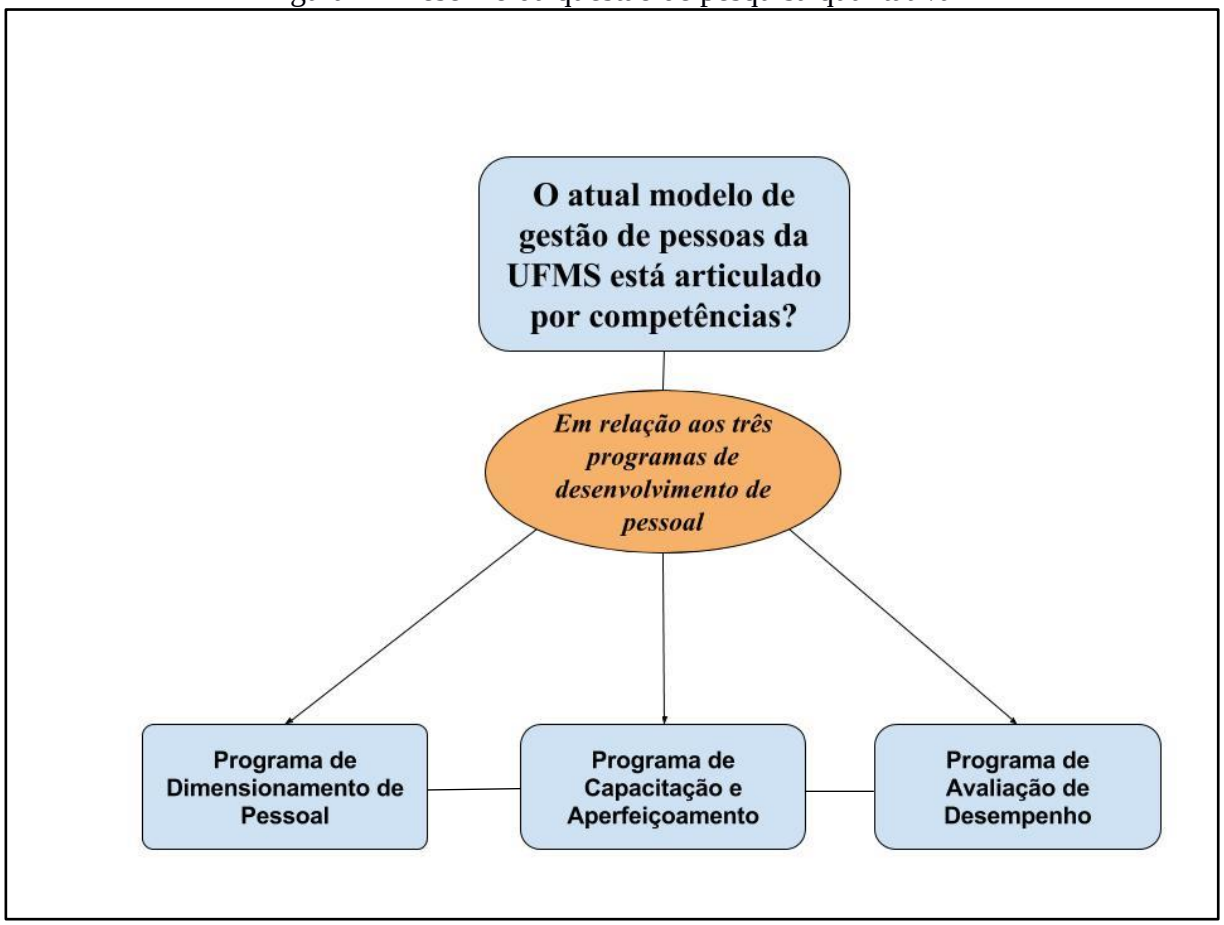
I) apresentar as referências legais sobre a gestão de pessoas por competências para as IFES: o Decreto n. 5.707 de 2006, a Lei n. 11.091 de 2005 e o Decreto n. 5.825 de 2006;

II) analisar e compreender as três políticas da UFMS referenciadas pela Lei 11.091 de 2005: de Dimensionamento de Pessoal, de Capacitação e Aperfeiçoamento e de Avaliação de Desempenho;

III) propor ações de melhorias para suprir as lacunas entre a realidade diagnosticada e a esperada, no intuito de concretização desse modelo de gestão na UFMS.

Concebe-se a Figura 1 a seguir, a fim de clarificar a relação estabelecida entre a questão de pesquisa, o objetivo geral e os específicos da presente pesquisa.

Figura 1 - Desenho da questão de pesquisa qualitativa



Fonte: Elaborada pela autora (2017) com base em Flick (2004, p. 64).

Assim, o próximo Capítulo apresenta as abordagens teórico-científicas, contendo as referências teóricas sobre os modelos de gestão por competências e as referências legais que orientam a implantação da gestão por competências nas IFES. Após, discute-se sobre as aplicações práticas de gestão por competências no setor público, bem como sobre as dificuldades e os desafios para sua institucionalização.

Adiante, no Capítulo seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos que colaboram na presente pesquisa. Em seguida, caracteriza-se a instituição pesquisada, e em especial, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e suas unidades, as quais operacionalizam os três programas de desenvolvimento de servidores técnico-administrativos. Após, é detalhada a situação-problema que gerou o presente estudo.

Posteriormente, procedeu-se à análise da situação-problema investigada. Adiante, faz-se a apresentação dos resultados encontrados e dos benefícios gerados com a pesquisa na resolução da situação diagnosticada. Após, são elencadas as ações de melhorias que contribuem na concretização de um modelo de gestão por competências na UFMS. Por fim, a conclusão da pesquisa.

2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Neste capítulo, apresentam-se, primeiramente, as abordagens teórico-científicas relacionadas ao tema de pesquisa: gestão de pessoas por competências. Após, são descritos os procedimentos metodológicos, ilustrando os caminhos da produção da pesquisa. E por fim, descreve-se a realidade institucional investigada e a situação-problema que motivou a presente pesquisa.

2.1 Abordagens Teórico-Científicas

Este subcapítulo apresenta os temas: as competências no contexto organizacional, os modelos de gestão por competências, sua abordagem nas instituições públicas, referenciando as políticas de desenvolvimento de pessoas: recrutamento e seleção; capacitação e avaliação de desempenho. Após, é abordada a gestão por competências nas instituições federais de ensino superior com foco nas suas políticas de desenvolvimento de pessoas.

2.1.1 As competências no contexto organizacional

O conceito de competências na lógica organizacional como elemento de gestão estratégica de pessoas encontra-se na literatura científica com uma multiplicidade de definições e aplicações, justificada pelo fato de se tratar de um conceito complexo, dinâmico e em formação (BITENCOURT, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004; GEHLEN; MUNCK; ALMEIDA, 2016).

Por esse motivo, a presente pesquisa enfoca na noção de competências individuais e competências organizacionais, enquanto essenciais umas às outras na consecução dos objetivos estratégicos e na geração de valor social aos indivíduos e valor econômico às organizações (PRAHALAD; HAMEL, 2000; MILLS et al, 2002; BECKER, 2004; FLEURY; FLEURY, 2004; ZARIFIAN, 2011; DUTRA, 2017).

2.1.1.1 As competências individuais

O termo “competências” fora primeiramente utilizado na tônica organizacional por McClelland (1973), para se referir à análise das competências dos indivíduos. Gilbert (1978) contribuiu com os trabalhos ao prescrever a competência em função do desempenho ou

comportamento do indivíduo no trabalho, bem como Boyatzis (1982) ao estudar as competências necessárias ao desempenho de funções gerenciais (FLEURY; FLEURY, 2004).

Estes teóricos compõe a nomeada escola americana a respeito do tema, e suas concepções acerca de competências referem-se aos atributos individuais necessários a um desempenho superior em determinado cargo ou função (SANDBERG, 2000; CARBONE et al, 2016). Concomitantemente, constituem a perspectiva objetiva-racional das competências por preceituarem seu cunho adquirível, prescritível, previsível e observável (SANDBERG, 2000).

Nesse sentido, as competências são estruturadas a fim de se estabelecer um perfil ideal de qualificações individuais no cargo, e medidas, para serem promovidas por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996). Referem-se então aos "conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho individual", mais comumente nomeada de CHA (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 28; LIANG; HOWARD, 2010).

Os conhecimentos relacionam-se aos saberes e às informações que agregam valor ao trabalho, é o saber (PONTES, 2016). As habilidades situam-se no campo das práticas, o reconhecido "saber-fazer", e as atitudes dizem respeito aos comportamentos desejáveis de desempenho de determinado cargo ou função (BITENCOURT, 2001; RUAS, 2003; CARBONE et al, 2016).

Entretanto, essa perspectiva objetiva-racional de competências, centrada no cargo das pessoas, encontrava-se ainda estruturada nos moldes tayloristas de gestão, fato que acarretou críticas à escola americana e propiciou o desenvolvimento de uma perspectiva mais voltada às realizações das pessoas e ao que elas entregam em seu contexto de trabalho. Essa perspectiva é conhecida como interpretativa ou interpretativista (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2011).

A perspectiva interpretativa está inserida na escola francesa sobre competências e seus principais teóricos são Zarifian (2011) e Le Boterf (2003). Para estes teóricos, ser competente é possuir além de os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, também o senso de autonomia, a responsabilidade, a capacidade de reflexão, e a iniciativa para responder eficazmente às demandas situacionais em seu ambiente coletivo e organizacional (BITENCOURT, 2001).

Os teóricos Dugue (2004) e Le Boterf (2003), concordam com os "saberes em ação", os quais relacionam-se a saber agir, saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber refletir, saber comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica em determinado contexto organizacional, marcado pelas relações de trabalho, cultura, imprevisibilidade e diferentes limitações (RUAS, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004).

Em adição, passam a ser considerados os aspectos motivacionais do indivíduo, entendidos como aqueles que estão relacionados com os sentimentos de reconhecimento e

valorização do trabalhador e de seu trabalho, ou seja, "o profissional mobiliza suas competências em função de um projeto que comporta para ele uma significação, ao qual ele dá um sentido" (LE BOTERF, 2003, p. 155; ZARIFIAN, 2011).

Esses aspectos sociais e afetivos influenciam as preferências por determinadas atividades em relação às outras. Relacionam-se também ao grau de aceitação e rejeição do indivíduo em relação aos demais. Retomando a motivação, está intrinsicamente ligada à atitude, pois essa última será um reflexo da primeira nas ações do indivíduo. A motivação é um importante impulsionador do comportamento no trabalho (SAKAMOTO et al, 2014, p. 60).

E finalmente, soma-se o aspecto do "poder agir", que se relacionam às condições organizacionais oferecidas aos indivíduos, como instrumentos, sistemas e equipamentos, ou ainda, regimentos, normativas, e também o contexto socioeconômico em que as organizações estão envolvidas (RUAS, 2003; LE BOTERF, 2003). Assim, as organizações também precisam mobilizar-se para garantir as competências individuais em ação (LE BOTERF, 2003).

Considerando o referencial teórico apresentado até então, as competências individuais são definidas pela escola americana como "um saber fazer descritível e traduzido em comportamentos esperados e observáveis", e pela escola francesa como "um saber agir mobilizando um conjunto de recursos e adotando uma conduta em contextos específicos" (SCIANNI, 2008, p. 49; DUTRA, 2017, p. 10).

Em uma perspectiva que busca integrar as escolas americana e francesa, as competências são compreendidas como um "saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 188). Ou ainda, conforme concordam Brandão (2012) e Carbone et al (2016):

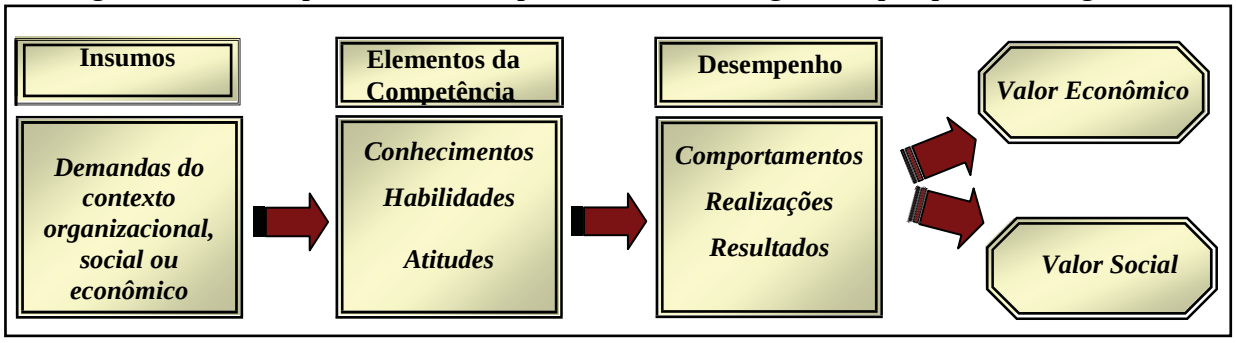
> Competências são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que adicionam valor a pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas (CARBONE et al, 2016, p. 29).

Nessa discussão do conceito de competências individuais também são distinguidos os conceitos de entrega, de complexidade e de espaço ocupacional: as entregas referem-se aos resultados individuais que cada colaborador irá gerar que agreguem valor ao patrimônio de conhecimentos da organização, e possibilitam à ultima construí-las coletivamente, observá-las e acompanhá-las (DUTRA, 2017).

A complexidade diz respeito ao quão é exigente determinada atribuição ou responsabilidade imputada a um profissional, ou seja, quanto mais complexa a tarefa mais competente ele será ao conseguir executá-la. E o espaço ocupacional relaciona complexidade e entrega, quando o profissional se desenvolve em função das necessidades organizacionais, sem necessariamente mudar seu cargo ou posição na empresa (DUTRA, 2017).

A Figura 2 a seguir ilustra como a perspectiva integradora compreende os componentes da competência humana, situando os elementos das competências individuais segundo a escola americana (conhecimentos, habilidades e atitudes) como *inputs* e os elementos da escola francesa como *outputs* – realizações, entregas e resultados (GONCZI, 1999; FLEURY; FLEURY, 2000; DUTRA, 2017).

Figura 2 – Os componentes da competência humana segundo a perspectiva integradora



Fonte: Brandão; Puentes-Palacios; Borges-Andrade (2008, p. 3).

Depreende-se, assim, que as competências individuais só são evidenciadas a partir de desempenhos que contribuam para o alcance de estratégias organizacionais (GONCZI, 1999; DURAND, 2000; RUAS et al, 2005). Estes desempenhos estão expressos nos comportamentos da pessoa no ambiente de trabalho, e sendo competentes, irão gerar valor tanto para si mesmo quanto para a sua organização (GILBERT, 1978).

Nessa perspectiva, a tipologia das competências individuais influencia a expressão do desempenho no trabalho, e possui caráter variável segundo as características e as necessidades de cada organização (DUTRA, 2017). Cita-se, por exemplo, a tipologia segundo o nível na estrutura organizacional, relevância, amplitude da população, papel organizacional e natureza do desempenho de Brandão e Bahry (2005).

Neste caso, poderiam ser, respectivamente, individuais, emergentes, genéricas, gerenciais e universais, entre outras classificações. Já Gramigna utiliza a tipologia de diferenciais, essenciais e básicas; e Antonello (2010) trata das competências empreendedoras.

Os teóricos Brunstein, Scartezini e Rodrigues (2010) descrevem as competências societais e Dutra (2017) as classifica em comuns, gerenciais, profissionais e operacionais.

2.1.1.2 As competências organizacionais

As raízes teóricas das competências organizacionais encontram-se na visão da empresa baseada em recursos (PENROSE, 1959). Sob o prisma da corrente americana, são definidas como os "recursos coordenados que geram valor à organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional" (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2003, p. 50).

As competências organizacionais, na visão da escola francesa, incorporam o foco no coletivo, a partir de sua concepção como um arranjo das políticas e práticas institucionais com os comportamentos e as experiências individuais (SANDBERG, 2006). Em soma, concebe-se que as competências coletivas são formadas pela integração, e não somente pela junção, das competências individuais (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2011).

Mais enfaticamente, Gherardi (1999) argumenta que as competências organizacionais são captadas a partir da interação de grupos de trabalho e não de qualidades de um indivíduo singular, ensejando a concepção de competência como o resultado da reflexão coletiva e compartilhada do que é "ser" competente em determinado contexto, por meio de práticas de grupos de trabalho (BISPO; AMARO, 2013).

As definições de competências organizacionais, numa perspectiva integradora, envolvem o aprendizado e a geração de conhecimento individual e coletivo, a partir de interações realizadas, com o objetivo de se obter benefícios diretos para a organização (DREJER, 2001; SPANOS; PRASTACOS, 2004; KLEEF; ROOME, 2007). Compreendem-nas como um processo dinâmico (MOURA; BITENCOURT, 2006).

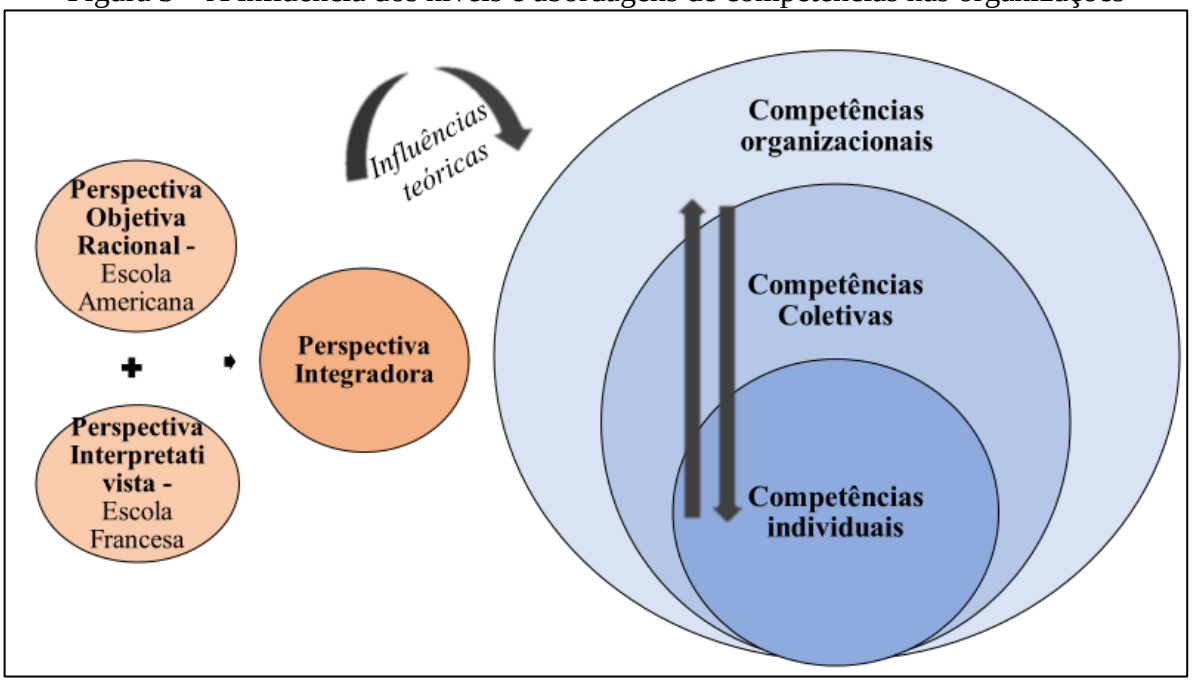
Ainda nessa perspectiva, as competências organizacionais são conceituadas como o "agir coletivo e processual, em permanente construção, reconhecido como de alta qualidade, que reflete o mobilizar e o transferir conhecimentos, recursos e habilidades de forma que agreguem valor à organização, aos indivíduos e à sociedade" (MUNCK; GALLELI, 2015, p. 540). Constituem-se como uma fonte de vantagem competitiva (HAMEL; PRAHALAD,1990).

É preciso considerar a relevância das competências individuais para a formação das competências organizacionais e vice-versa, pois há uma influência mútua entre ambas: a instituição, o desenvolvimento e o acompanhamento das competências fortalecem as

organizações e a aprendizagem impulsiona as inovações ao contexto dinâmico do mercado (FLEURY; FLEURY, 2004; DUTRA, 2017).

Quando se empreende o desenvolvimento das competências individuais, contribui-se para a formação e o desenvolvimento do próprio indivíduo, afetando os grupos de trabalho nos quais esse indivíduo está inserido e também a própria organização (BITENCOURT, 2005). Dessa forma, as competências organizacionais são fruto do desenvolvimento das competências individuais, e vice-versa, consoante se verifica na Figura 3 (DREJER, 2002).

Figura 3 – A influência dos níveis e abordagens de competências nas organizações



Fonte: Adaptada de Brandão; Puentes-Palacios; Borges-Andrade (2008, p. 5).

Conforme se pode observar, tanto a noção de competências individuais quanto a de organizacionais sofrem a influência da percepção dos teóricos que as apresentam. Por exemplo, numa visão finalística voltada ao desempenho, identifica-se a perspectiva racionalista, e numa visão dinâmica relacionada às realizações dos grupos de trabalho, observa-se a interpretativista. A perspectiva integradora conflui ambas (MUNCK; GALLELI, 2015).

Observa-se que a gestão dessas competências de forma efetiva envolve o gerenciamento da comunicação intraorganizacional, com clareza, transparência e em linguagem comum, proporcionando a coordenação e o alinhamento das competências individuais e organizacionais com objetivos estratégicos comuns e conhecidos de todos os envolvidos em alcança-los (BITAR; HAFSI, 2007; ZARIFIAN, 2011).

2.1.2 Os modelos de gestão por competências

Inicialmente, a expressão “gestão por competências” aqui utilizada refere-se também aos termos: “gestão de competências”, “gestão baseada em competências”, “gestão de desempenho baseada em competências”, “gestão de pessoas articulada por competências”, “gestão de pessoas por competências” e “gestão de pessoas baseada em competências”, pelo fato de que se referem às mesmas compreensões dessa ferramenta de gestão organizacional.

O uso dessa expressão “gestão por competências” é justificada pelo fato de que, no tocante à analise gramatical do termo, o adjunto “por” indica fim, propósito e objetivo de se empreender uma gestão de pessoas articulada e mobilizada à captação e desenvolvimento de competências, sejam elas individuais, coletivas ou organizacionais (FISCHER, 2002; BRANDÃO, 2012; CARBONE et al, 2016; DUTRA, 2017).

Nesta lógica, “quando se fala em modelo por competências, trata-se de um modelo estratégico que define as competências da empresa e das pessoas que nela estão inseridas, para que juntos consigam seguir na mesma direção para atingir resultados” (MUNCK et al, 2012, p. 4). Em adição, propõe-se a superar as deficiências existentes nos modelos tradicionais de gestão de pessoas (DUTRA, 2017).

Estes modelos já demonstraram sua efetividade na gestão das pessoas, com o emprego das técnicas e dos procedimentos mais adequados ao contexto organizacional (VAKOLA; SODERQUIST; PRATACOS, 2007). São conceitos e parâmetros que traduzem a imagem, os valores e os compromissos organizacionais, possibilitando a operacionalização e o gerenciamento das competências dos indivíduos no trabalho (ROBERTS, 2001).

Em soma, a gestão por competências possui como vantagens para as organizações: melhor integração das políticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais; maiores condições de retenção de talentos; melhoria da qualidade dos resultados; favorecimento à mudança cultural com a disseminação de novos valores nas organizações e contribuição com os fatores motivacionais dos indivíduos (CARBONE et al, 2016; DUTRA, 2017).

As seguintes variáveis devem ser consideradas para a implantação exitosa de um modelo de gestão por competências: envolvimento coletivo e de lideranças; definição das competências em seus diferentes níveis, especificação e comunicação do modelo; compromisso das partes envolvidas; identificação do melhor contexto para iniciá-lo; e revisão do conceito das competências para identificar possíveis controvérsias (RUANO, 2007; MUNCK et al, 2011).

A escolha dos modelos abaixo apresentados deu-se no intento de contemplar as bases das escolas americana (perspectiva objetiva-racional) e francesa (perspectiva interpretativista),

além da perspectiva integradora das duas escolas. Outrossim, buscou-se os modelos mais recorrentes na literatura científica consultada. Os modelos detalhados a seguir são os de Brandão e Bahry (2005), de Gramigna (2007), de Dutra (2017) e de Zarifian (2003).

2.1.2.1 O Modelo de Brandão e Barhy

O modelo de Brandão e Bahry (2005) é composto por cinco etapas e objetiva o alinhamento das competências individuais e organizacionais, por meio de políticas de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, capacitação e avaliação de desempenho, voltadas à consecução dos objetivos organizacionais e ao desenvolvimento e valorização profissional do indivíduo.

Na 1ª etapa é formatado o marco estratégico organizacional, com a definição da missão, visão, objetivos e metas de desempenho, para a constituição das competências organizacionais. Para este fim, são realizadas análises de documentos da organização, entrevistas com pessoas chaves da organização, observação, grupos focais, questionários estruturados, entre outros (BRANDÃO, 2012).

A 2ª etapa é o diagnóstico de competências, que compreende a definição das competências individuais requeridas para o alcance das estratégias organizacionais, e a identificação das competências disponíveis para que seja mapeada a lacuna entre as competências existentes e as desejáveis, e planejadas as ações para reduzi-las ou eliminá-las (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2012).

Para este fim, realiza-se a descrição das competências individuais, representativas de um desempenho observável caracterizado por definições claras que envolvam condicionantes (com critérios e requisitos), como: “realiza análises financeiras com acurácia e utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos” (PARRY, 1996; BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 183).

A metodologia de descrição das competências é variável. Por exemplo, na política de capacitação, são descritas as competências desejáveis e também seus elementos, como os conhecimentos, as habilidades e atitudes correspondentes, para compor as ações de capacitação. Na de avaliação, as competências são descritas como comportamentos observáveis para mensuração do desempenho (PIRES et al, 2005).

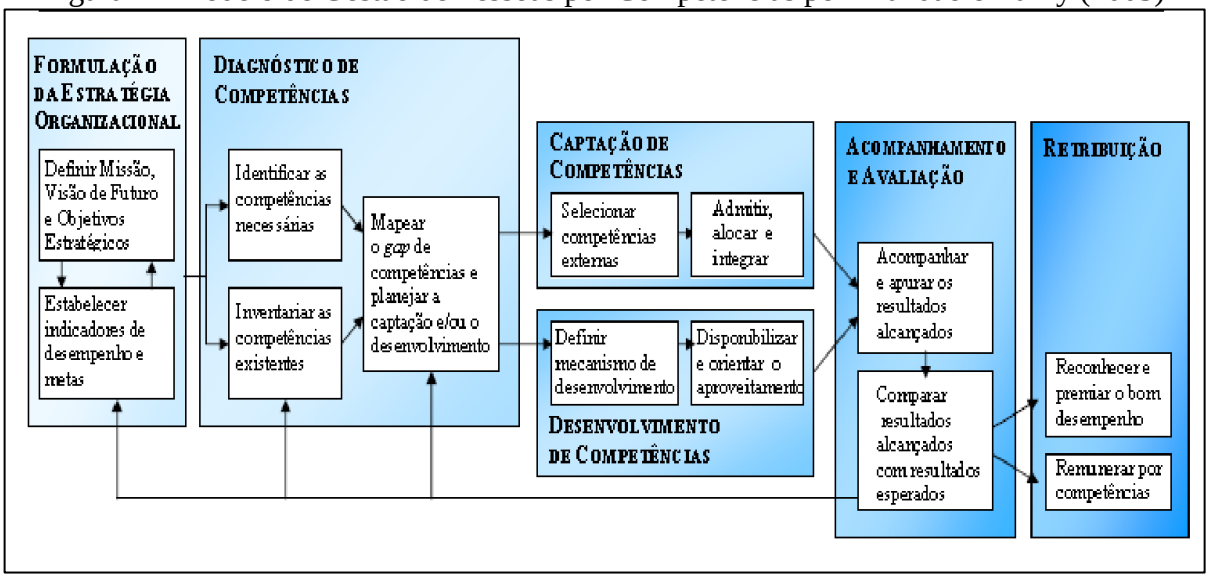
No mapeamento das competências, as técnicas indicadas são questionários, entrevistas, observação, avaliação do desempenho e grupos focais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011). Contudo, cada organização percorrerá a metodologia que

julgar mais adequada à sua realidade organizacional, pela observação de seus postos ou processos de trabalho, cargo ou função (CARVALHO et al, 2009).

Já a 3ª etapa corresponde à captação externa ou ao desenvolvimento de competências internas, as quais envolvem as políticas de recrutamento e seleção ou de capacitação e qualificação, objetivando alinhar as competências individuais às organizacionais e o alcance dos seus objetivos estratégicos (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2012; PONTES, 2016). Pode-se recorrer, ademais, à movimentação e realocação internas (BRANDÃO, 2012).

A 4ª etapa equivale ao acompanhamento e à avaliação dos desempenhos apresentados à luz dos solicitados (manifestações das competências) com o *feedback* aos colaboradores e a retroalimentação do modelo, pois onde ainda foram identificadas lacunas, deverão ser revistas na 3ª etapa. E finalmente, a 5ª etapa relaciona-se à retribuição por competências, ensejando o reconhecimento do bom desempenho, conforme a Figura 4 apresentada (BRANDÃO, 2012).

Figura 4 - Modelo de Gestão de Pessoas por Competências por Brandão e Bahry (2005)



Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181).

Este modelo traz consigo influências de Ienaga (1998) e de Guimarães et al (2001), e apresenta uma abordagem interativa ou compartilhada das competências, focando tanto no desenvolvimento das competências individuais quanto nas organizacionais. Tem sido amplamente difundido e aplicado principalmente em organizações públicas brasileiras, como o Banco do Brasil (COSTA, 2016).

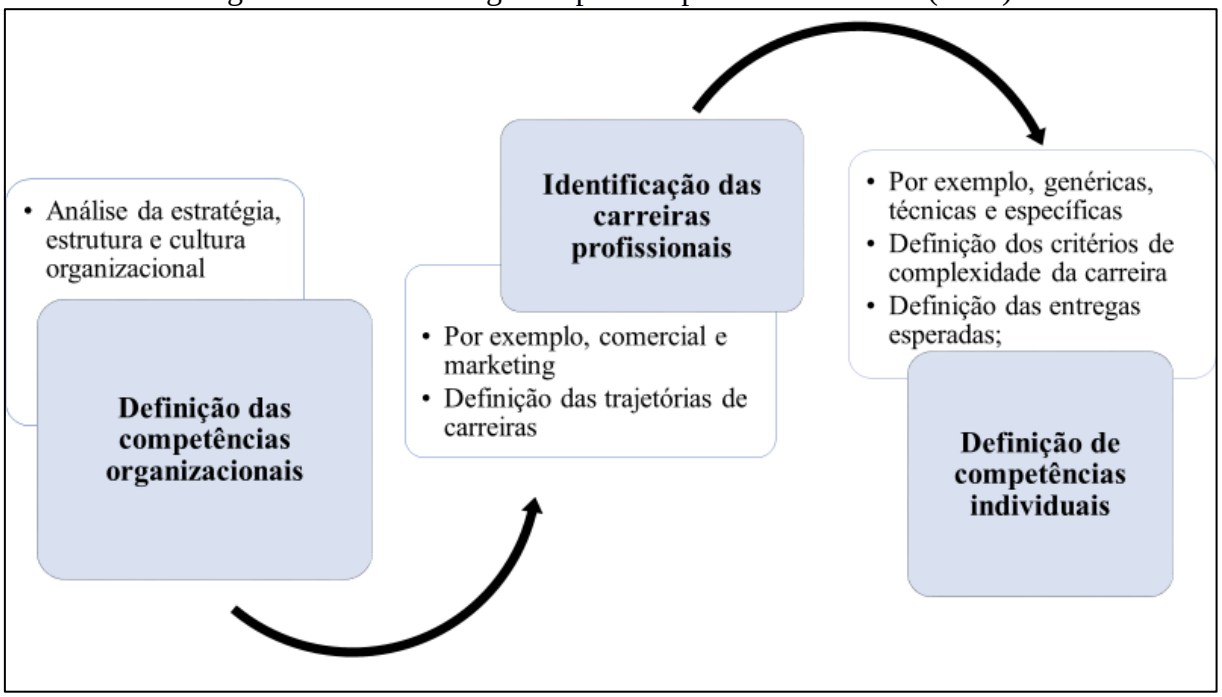
2.1.2.2 O Modelo de Dutra

O modelo de Dutra (2017) absorve influências de Fleury e Fleury (2004), e possui uma abordagem organizacional das competências. O aspecto “cargo” é retirado da noção de competências individuais e inserido o aspecto “carreira”, compreendido como um caminho percorrido pelas pessoas na organização, estabelecendo assim uma trajetória profissional (STAMP, 1999). Ainda, relaciona a trajetória de carreira às políticas de gestão de pessoas.

Assim, são definidas as competências organizacionais, e identificadas as carreiras profissionais e os degraus de sua trajetória, para o enquadramento de cada colaborador em sua respectiva carreira. Após, são especificadas as competências (como as genéricas, gerenciais e técnicas), os critérios e dimensões de complexidade de cada trajetória, com a caracterização das entregas esperadas para cada nível de complexidade (DUTRA, 2017).

A constituição das competências individuais relaciona-se aos conceitos de complexidade, espaço ocupacional e de entrega, discutidos anteriormente. Norteando-se por Jacques (1978) e Stamp (1999), o modelo associa o desenvolvimento de um profissional na carreira com a ampliação de suas competências, ou seja, o nível de complexidade de suas entregas em determinado espaço ocupacional, consoante a Figura 5.

Figura 5 – Modelo de gestão por competências de Dutra (2017)



Fonte: Elaborada pela autora (2017) a partir de Dutra (2017, p. 184-190).

Finalmente, a unidade de recursos humanos observará os parâmetros definidos para a implantação das políticas de gestão de pessoas que possibilitam capacitar as pessoas para assumir atividades de maior complexidade dentro de sua trajetória de carreira, recebendo a

respectiva retribuição pecuniária. Os resultados desta etapa apontam a necessidade de revitalização do modelo ou sua manutenção de longo prazo (DUTRA, 2017).

No tocante à prática organizacional, em 25 anos, mais de 500 empresas brasileiras adotaram este modelo. Em meio acadêmico, Fernandes e Fleury (2007) discutiram sua relevância para a eficácia da gestão por competências nas organizações, e Munck et al (2011) identificaram empresas que implantaram o citado modelo sob a justificativa de ser confiável e que atenderia aos seus objetivos organizacionais.

2.1.2.3 O Modelo de Gramigna

Um modelo de gestão por competências é compreendido como uma metodologia de gestão de pessoas, composta por um conjunto de ferramentas gerenciais, que visa agregar valor à organização (GRAMIGNA, 2007). Trata-se de uma modelagem inovadora que depende da participação e envolvimento da unidade de recursos humanos, bem como "da responsabilidade coletiva e institucional" (GRAMIGNA, 2007, p. 3)

Com essa perspectiva, estruturar um modelo de gestão por competências significa desdobrar as competências individuais em conhecimentos, habilidades e atitudes para a definição dos perfis de competências mais adequados à consecução dos objetivos estratégicos organizacionais e ao desenvolvimento profissional dos colaboradores, e a identificação das competências existentes na organização.

Para isso, são necessários cinco blocos de ação: o primeiro envolve a sensibilização e a adesão de pessoas chave da organização, bem como a comunicação do programa para aumentar a participação de todos os envolvidos, com a promoção de reuniões, palestras, divulgação em sítios eletrônicos e e-mails institucionais. Também é necessário que "todas as unidades tenham suas atividades descritas de forma objetiva" (GRAMIGNA, 2007, p. 27).

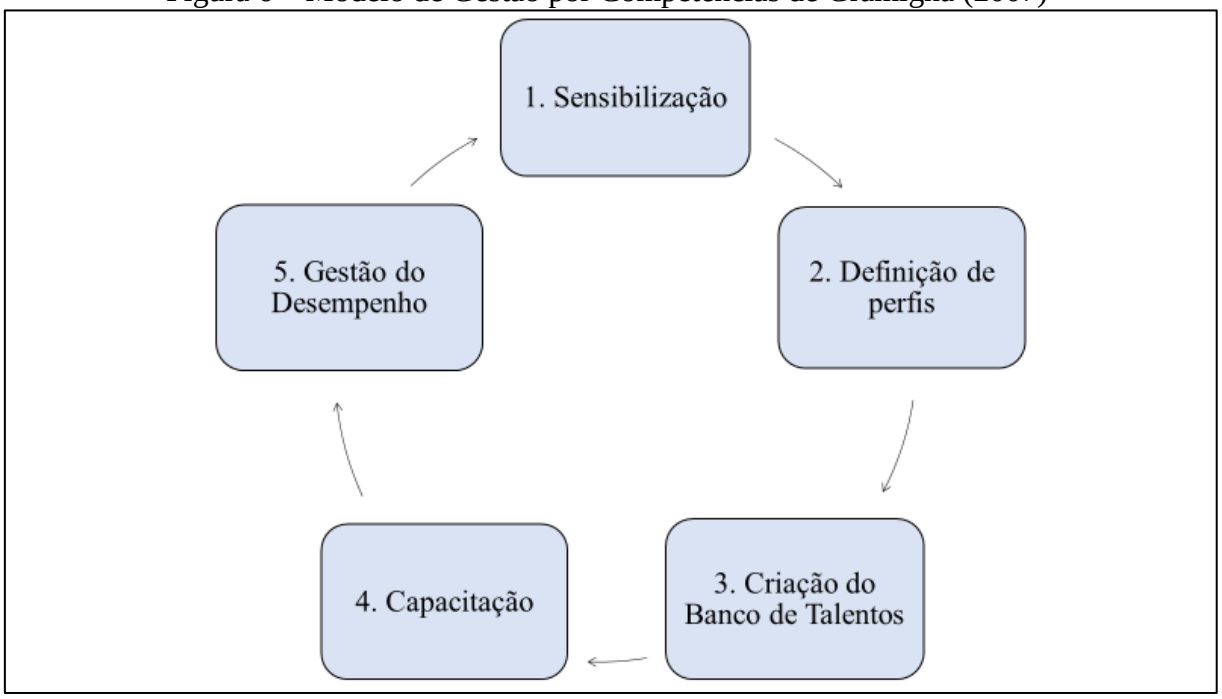
O segundo bloco envolve a definição e o mapeamento dos perfis de competências individuais dos cargos e funções, de acordo com cada unidade de trabalho. Nesse momento, há a necessidade de alto comprometimento e participação de profissionais que conheçam a realidade na qual esteja inserido para que esse perfil de competências individuais seja o mais próximo à realidade (GRAMIGNA, 2007).

O terceiro refere-se à criação do Banco de Talentos (BIT), com a utilização de entrevistas, grupos focais, entre outros para que a organização conheça sua força de trabalho e o potencial das pessoas, a partir da comparação das competências existentes com os perfis de

competências traçados no segundo bloco. Para a autora, por meio do BIT é possível valorizar as potencialidades de cada colaborador e melhor aproveitá-las na organização.

A capacitação é o foco do quarto bloco pois a "filosofia do modelo se ancora na crença do potencial ilimitado do desenvolvimento do ser humano" (GRAMIGNA, 2007, p. 31). O último bloco refere-se à gestão do desempenho das pessoas e suas equipes, considerando-se as competências definidas, representadas pelos comportamentos passíveis de observação e mensuração (GRAMIGNA, 2007).

Figura 6 – Modelo de Gestão por Competências de Gramigna (2007)



Fonte: Adaptado de Gramigna (2007, p. 31).

Por fim, a autora prescreve que esse modelo deverá ser contextualizado ao tipo de organização no qual será implantado; a descrição das competências deverá seguir as peculiaridades de cada posto de trabalho existente na organização; os ocupantes de funções gerenciais são responsáveis em identificar e desenvolver novas competências; sendo necessária a revisitação das competências para atualização.

Expondo as aplicações práticas organizacionais, este modelo foi implantado na Bosch, indústria produtora de máquinas e equipamentos; na ANTAQ, Agência Nacional de Transportes Aquaviários; e na Coelce, Companhia Energética do Ceará (GRAMIGNA, 2007). E no meio científico, Lorenzon (2014) identificou-o como o mais adequado para contemplar a gestão dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação Farroupilha.

2.1.2.4 O modelo de Zarifian

O modelo de competências de Zarifian (2003) enfoca nas competências do indivíduo e organizacionais, propondo-se a ser o mais compreensível a todos os envolvidos no processo. Esse modelo é composto por seis etapas: a primeira é a explicitação das estratégias organizacionais de forma clara e simples, para assim responder à seguinte questão: a que missão deve ser vinculada tal ou qual competência?

A segunda etapa é a ampla expressão de macro escolhas que cumpram as estratégias organizacionais. O autor explica que, nesse momento, as escolhas devem ser tomadas mais pelos gestores, juntamente com sua equipe operacional, que pela unidade de recursos humanos, por se tratar de "opções que materializam a estratégia na organização" (ZARIFIAN, 2003, p. 164).

A terceira etapa é a definição "de princípios simples que caracterizem o que se entende por competência", associada, necessariamente, à tomada de iniciativa, à tomada de responsabilidade, à cooperação e ao rigor (ZARIFIAN, 2003, p. 165). Esses elementos estão contidos na definição de competência proposta pelo autor, e por isso, essa terceira etapa é compreendida pelo autor com uma filosofia de competência.

Segue-se à quarta etapa, com a divisão das áreas de competências, alinhadas às missões estratégicas, às macro escolhas organizacionais e ao conceito de competência individual. Nesse momento, as áreas ainda não são delimitadas por categorias, cargos ou funções, e sim a partir de uma visão da organização como um conjunto. Ressalta-se que essa "lista é provisória e será aproveitada em momento oportuno" (ZARIFIAN, 2003, p. 166).

Comumente, o autor sugere quatro grandes eixos: competências profissionais ou técnicas; competências organizacionais, diretamente desenvolvida pela e para a organização; competências de inovação, relacionadas com o lançamento de produtos e serviços; e competências relacionais, orientadas aos clientes internos ou externos. Assim, a lista de competências deverá contemplar a estratégia organizacional e esses quatro grandes eixos.

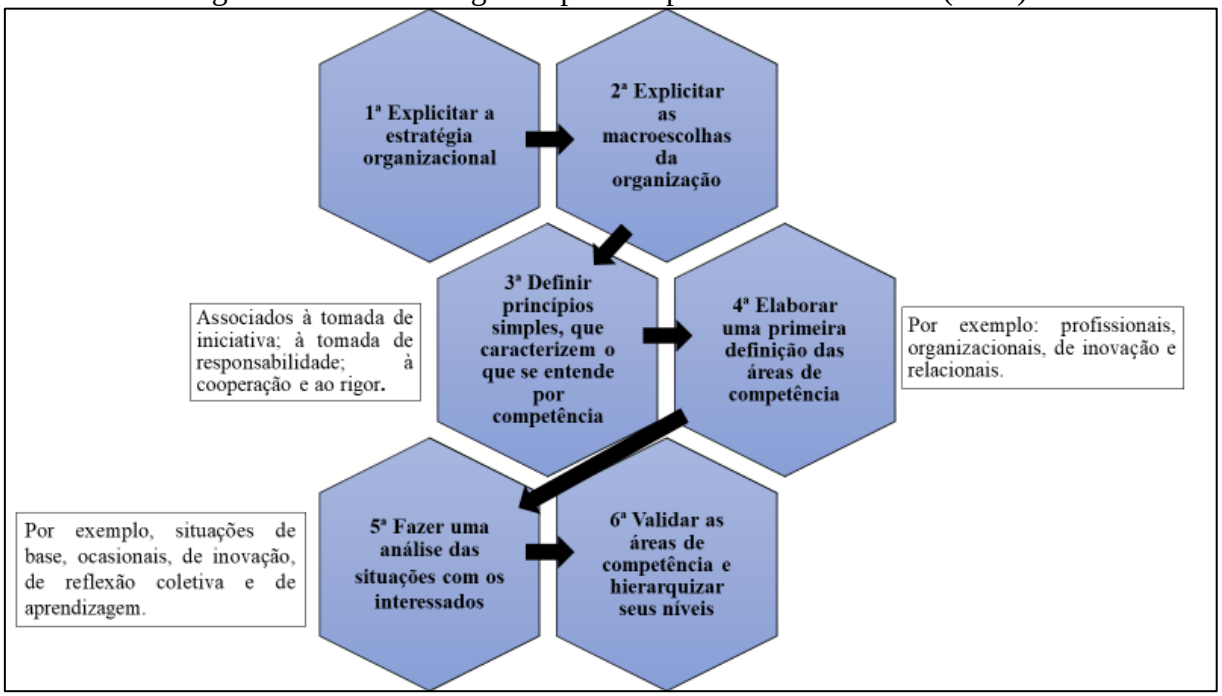
A quinta etapa é proceder à uma análise das situações com os interessados e, segundo o teórico, é a etapa mais importante desse modelo porque seu resultado induzirá à uma lista de áreas de competências práticas, convergente à realidade, que será cotejada com as destacadas nas etapas anteriores e fornecerá um referencial de situações nas quais será exigida a competência individual anteriormente estabelecida.

O autor sugere cinco perfis de situação: as de base de uma profissão que explicitam as rotinas de trabalho indispensáveis; as ocasionais, relacionadas às situações contingenciais e de

imprevistos; as de inovação, que impelem a inventividade e criatividade; as de reflexão coletiva voltada às ações de melhorias; e as de aprendizagem, com a transmissão do "saber-fazer". Só é possível compreender e avaliar a competência em decorrência das situações de trabalho.

A última etapa promove a validação das áreas de competência e a hierarquização do profissional e não do cargo a partir do nível de domínio e de responsabilidade quanto à tomada de iniciativa, à tomada de responsabilidade, ao poder de cooperação e à exigência de rigor. Para o autor, um modelo de competência, apesar de complexo, apresenta-se como uma significativa contribuição à gestão das pessoas nas organizações. A Figura 7 resume esse modelo.

Figura 7 – Modelo de gestão por competências de Zarifian (2003)



Fonte: Elaborada pela autora (2017) a partir de Zarifian (2003, p. 161-173).

Assim, relacionando os modelos apresentados às perspectivas de competências já tratadas anteriormente, é possível qualificar o modelo de Gramigna (2007) com uma perspectiva objetiva- racional, o modelo de Brandão e Bahry (2005), e o de Dutra (2017) com uma perspectiva integradora, e o modelo de Zarifian (2003) com uma perspectiva interpretativista.

Ademais, reconhece-se o modelo de Zarifian (2003) como o mais complexo por exigir algum grau de maturidade organizacional para um trabalho de construção coletiva de competências. Finalmente, o Quadro 1 apresenta o resumo desses modelos, o qual contém suas abordagens (integradora, objetiva-racional ou interpretativista), seus focos (organização e indivíduo) e suas características principais.

Quadro 1 – Os modelos de gestão por competências

Modelos de Gestão por Competências	Abordagem	Foco	Características principais
Brandão e Bahry (2005)	Integradora	Organização e Indivíduo	São estabelecidas as estratégias organizacionais e desdobradas em competências individuais para a aplicação de políticas de gestão de pessoas.
Dutra (2017)	Integradora	Organização	As competências individuais se relacionam à trajetória de carreira e essa última às estratégias organizacionais. As políticas de gestão de pessoas favorecem o desenvolvimento das competências.
Gramigna (2007)	Objetiva-Racional	Indivíduo	Identifica as competências individuais para os postos de trabalho organizacionais, desenvolve e avalia essas competências. As políticas de gestão de pessoas propiciam o desenvolvimento das competências.
Zarifian (2003)	Interpretativista	Indivíduo, coletivo e organização	A definição de competências individuais dependem das estratégias organizacionais e das situações de trabalho vivenciadas coletivamente. As políticas de gestão de pessoas devem favorecer o desenvolvimento do profissional.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Zarifian (2003), Brandão e Bahry (2005), Gramigna (2007) e Dutra (2017).

2.1.2.5 Os desafios na implantação de um modelo de gestão por competências

Inicialmente, é preciso superar os desafios para a implantação de um modelo de gestão por competências (BITENCOURT, 2001; MUNCK et al, 2011). Entre estes, citam-se: a dificuldade em se compreender o contexto organizacional, o que entrava a escolha da metodologia adequada; o excesso de burocracia; e o despreparo de gestores e servidores da unidade de recursos humanos (PIRES et al, 2005; OSÓRIO, 2016; ROMANO, 2016).

Somam-se a aqueles: a baixa capacidade de sensibilização; a não integração do modelo com as políticas de gestão de pessoas; o nível de comprometimento dos gestores; o número de pessoas envolvidas; a cultura organizacional de gestão das pessoas; a abrangência do modelo;

o perfil do ramo organizacional; a dificuldade na definição das ações de desenvolvimento de competências específicas (DUTRA, 2017).

Outros desafios se referem à complexidade metodológica no processo de mapeamento de competências; a ausência de um sistema informatizado; a elaboração de listas de competências não operacionalizáveis; a utilização das competências mapeadas apenas para a política de capacitação, desassociadas da gestão do desempenho; a ansiedade para resultados de curto prazo e a supervalorização do modelo (SANCHEZ, 2004; BRANTES, 2012).

Nessa tônica, Oliveira et al (2009) reconheceu as seguintes dificuldades na implementação da gestão por competências em determinadas organizações brasileiras: desarticulação do modelo com as políticas de gestão de pessoas e com as estratégias organizacionais; baixo envolvimento dos gestores; resistência dos envolvidos; e incompreensão do modelo devido à sua complexidade.

A superação desses desafios envolve conceber um modelo de gestão que aproxime as competências individuais e organizacionais, respeitando-se a cultura e o contexto interno e as condições do ambiente externo (MUNCK; GALLELI, 2015). Embora seja uma iniciativa da unidade de recursos humanos, toda a organização de estar consciente de seu papel individual e coletivo no sucesso dessa ferramenta (BITAR; HAFSI, 2007)

2.1.3 O Decreto n. 5.707 de 2006

A gestão de pessoas por competências "configura-se como tendência latente" nas instituições públicas em vários países, como por exemplo, nos Estados Unidos, na Bélgica e na Holanda (VANDERMEULEN, 2000; OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011, p. 4; HONDEGHEM). Outros países como a Malásia e Trindade e Tobago não tiveram sucesso em sua empreitada (BISSESSAR, 2010; SIDDIQUEE, 2010).

No Brasil, o Decreto n. 5.707 de 2006 institucionaliza a gestão de pessoas por competências no serviço público brasileiro, com a introdução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (AMARAL, 2006). Esta norma é concebida a partir de ideais gerenciais, entre eles, a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e o desenvolvimento permanente do servidor público (BRASIL, 2006).

Outra finalidade deste Decreto é a "adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual", a qual deixa clara a intenção do legislador em promover o alinhamento das competências individuais

às organizacionais e aos objetivos estratégicos institucionais, conforme preconiza a gestão por competências (BRASIL, 2006, p. 1; BRANDÃO, 2012).

Como resultado, "a gestão por competências propõe-se a orientar os esforços da organização para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos", além de "ser capaz de interagir com todas as unidades da organização e embasar as atividades relacionadas à gestão de pessoas" (BRASIL, 2013, p. 16).

Para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, as competências individuais são "um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição", e destaca que "a expressão das competências é fortemente afetada pelo contexto em que o indivíduo está inserido e suas interações sociais" (BRASIL, 2013, p. 1).

No tocante à sua classificação e tipologia, as competências individuais são divididas em competências transversais governamentais; competências transversais organizacionais, e competências setoriais, sendo essas últimas subdivididas em competências individuais técnicas e competências individuais gerenciais (BRASIL, 2015).

As transversais governamentais e organizacionais referem-se às competências individuais comuns a todos os servidores no âmbito da administração pública e no órgão de exercício, respectivamente (BRASIL, 2013). As competências setoriais são as comuns de equipes de trabalho e se dividem em técnicas, para atividades operacionais e de assessoramento; e gerenciais, quanto às funções de liderança (BRASIL, 2013).

Sobre o mapeamento das competências individuais, essa etapa é considerada fundamental na gestão por competências do setor público, tendo em vista que a descrição vaga e pouco clara de competências desejáveis prejudica os programas de capacitação e de avaliação de desempenho, pois o levantamento das competências existentes na organização depende da descrição dessas competências desejáveis (BRANDÃO; BAHRY, 2005; RAMOS et al, 2016).

Por isso, sugere-se a descrição das competências individuais a partir do desdobramento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes (CHA) necessárias ao desempenho de determinada função ou cargo, considerando-se o contexto e a situação de trabalho (BRASIL, 2013, 2015; CNJ, 2016). O Quadro 2 ilustra a competência "Gestão de Recursos Materiais" desdobrada em CHA (BRASIL, 2013).

Quadro 2 - As dimensões da competência Gestão de Recursos Materiais

Gestão de Recursos Materiais		
Administrar com eficiência e eficácia a compra, o uso e a distribuição de recursos identificando necessidades e prioridades para o alcance dos objetivos estabelecidos.		
Conhecimentos	**Habilidades**	**Atitudes**
Administração de Recursos Materiais	Delegar tarefas	Comprometimento
Legislação e normas sobre licitação e contratos	Operar sistemas informatizados	Imparcialidade
Gestão de Contratos	Priorizar demandas	Responsabilidade

Fonte: Adaptado de Brasil (2013, p. 32).

O mapeamento das competências organizacionais envolve o conhecimento da legislação e regimentos internos, e contribui para a "formatação de concursos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e de movimentação de pessoal, além de colaborar para a avaliação de desempenho" dos servidores, propiciando a integração das políticas de gestão de pessoas (PIRES et al, 2005, p. 21).

2.1.3.1 Pesquisas nacionais

Para constituir esse subtópico, pesquisou-se nas bases de dados científicos da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, no Portal de Periódicos da CAPES, na *Scientific Electronic Library Online* – SciELO, no Portal SAGE *Publishing*, na Biblioteca Digital da ENAP, utilizando-se também do Google *Scholar*, no período de novembro de 2016 a novembro de 2017.

Identificou-se, assim, que o tema adquire maior relevância a partir de 2010 (MORAES; ALVES, 2014). Segundo os autores, as pesquisas versavam sobre o desenvolvimento de competências gerenciais, sobre o alinhamento das competências organizacionais e individuais às políticas de gestão de pessoas, e sobre o mapeamento de competências, como exemplos. O Quadro 3 apresenta um resumo de algumas destas pesquisas.

Quadro 3 - Pesquisas quanto às competências no setor público.

Autores	**Objetivos**	**Procedimentos Metodológicos**
Sarmento (2011)	Identificar as alternativas adotadas por órgãos da administração pública federal para implementar a gestão estratégica de pessoas e a gestão por competências	Pesquisa descritiva qualitativa

Silva e Mello (2011)	Apresentar os conceitos de gestão por competências como estratégia organizacional e como se dá esta estratégia no setor público	Revisão bibliográfica
Oliveira e Silva (2011)	Compreender os vínculos entre a legalidade e a realidade na implantação da gestão por competências nas IFES	Ensaio teórico com uma avaliação crítica da legislação
Oliveira, Silva e Cavalcante (2011)	Analisar a implantação do sistema de gestão por competências na Universidade Federal de Goiás	Pesquisa qualitativa com a aplicação de entrevistas e análise de conteúdo dos dados
Sena (2012)	Revisar trabalhos publicados em periódicos nacionais sobre o tema analisando a atual situação	Estudo bibliográfico com uso da técnica de meta-análise
Guimarães (2012)	Comprovar que doutores (por serem mais capacitados e com um conjunto de competências) possuem melhores condições para gerir um campus	Análise de IFES do Nordeste brasileiro
Genaro et al. (2012)	Investigar o papel e a importância da gestão de pessoas por competências de negociadores em uma secretaria do Ministério do Trabalho	Estudo de caso exploratório descritivo qualitativo com entrevistas
Ayres e Silva (2013)	Propor uma estrutura de referência para delimitação de um sistema de capacitação baseado em competências para as IFES, por meio de ensino e aprendizagem	Pesquisa empírica realizada em uma IFES
Maduro (2013)	Investigar as competências que um curso de administração requer do docente	Pesquisa quantitativa descritiva e pesquisa de campo com aplicação de questionários
Buzatto et al. (2013)	Analisar como se traduz na prática as competências do gestor público	Pesquisa descritiva com abordagem qualitativa-quantitativa com aplicação de questionário
Costa e Almeida (2013)	Mapear as competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará	Pesquisa ação realizada com uma amostra de 832 servidores técnico-administrativos
Moraes e Alves (2014)	Analisar o sistema de capacitação de uma IFES à luz da PNDP	Pesquisa qualitativa com análise de documentos e entrevistas
Costa et al (2014)	Sugere a aplicação de provas objetivas de concurso público de três cargos técnico-administrativos e avalia se o desempenho de seus ocupantes foi melhor que o desempenho dos nomeados pelo sistema tradicional de seleção.	Pesquisa ação
Mello e Melo (2014)	Trazer os resultados do mapeamento de competências gerenciais de integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica.	Pesquisa qualitativa com uso de softwares e análise de conteúdo

Salles e Villardi (2017)	Responder à seguinte indagação: que competências os gestores desenvolveram no decorrer de sua trajetória gerencial na IFES?	Pesquisa qualitativa interpretacionista e hermenêutica, com a aplicação de entrevistas
Perseguino (2017)	Analisar criticamente sobre o estágio de adoção do modelo de gestão por competências em universidades federais.	Pesquisa qualitativa por meio da técnica de análise de conteúdo.

Fonte: Adaptado de Moraes; Alves (2014, p. 5).

Observa-se a recorrência de estudos qualitativos utilizando a estratégia de pesquisa "estudo de caso", com procedimentos de coleta de dados como pesquisa documental, aplicação de entrevistas e de questionários, e também de procedimentos de análise de dados como a análise de conteúdo. Com a aplicação de pesquisas quantitativas, identificou-se apenas dois trabalhos, o de Buzzato et al (2013) e de Maduro (2013).

Percebeu-se também, a estratégia de "pesquisa-ação" no âmbito da Universidade Federal do Pará, na intenção de implantar a gestão por competências nos programas de gestão dos servidores técnico-administrativos da instituição, iniciando-se com mapeamento de competências organizacionais e individuais, até a proposição de instrumentos de seleção e de avaliação de desempenho por competências (COSTA, 2016).

Esta instituição, inclusive, criou o Laboratório de Gestão do Comportamento e tem colaborado com outras instituições como a Controladoria Geral da União, o Ministério do Meio Ambiente, o Ministério dos Transportes, a Universidade Federal da Bahia, a Universidade Federal de Roraima, a Universidade Federal de Tocantins, a um custo que, segundo Costa (2016) nunca chega a 10% do estabelecido pelas consultorias privadas.

Essa quantidade significativa de estudos em GPC nas instituições públicas pode ser justificada pelo fato de que, nos últimos dez anos, principalmente depois da promulgação do Decreto n. 5.707 de 2006, constatou-se a discussão e a adesão à noção de gestão por competências por órgãos da administração pública brasileira federal, nos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (PIRES et al, 2005; OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011).

Identificou-se a propagação de guias e manuais, como exemplos de manifestos formais públicos que objetivam orientar, numa linguagem acessível, as instituições neste intento (BRASIL, 2013, 2015; CNJ, 2016). Em contrapartida, teóricos como Leal, Silva e Dalmau (2014) criticam a PNDP por entenderem que esta norma não preconiza métodos, processos e procedimentos para a efetividade desse modelo de gestão nas instituições públicas.

Nas IFES, também há estudos criticando o modelo de gestão por competências como os de Oliveira e Silva (2011) e de Oliveira, Silva e Cavalcante (2011). Discorrem, ambas as

pesquisas, sobre a ausência de formalização legal de uma metodologia para a implantação desse modelo de gestão. Porém, a pesquisa de análise crítica de Perseguino (2017) propõe diretrizes essenciais para a concretização da gestão por competências nas IFES, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Diretrizes para GPC em instituições públicas de ensino superior

Categorias	**Dimensão**	**Descrição**	
Gestão por competências como estratégia organizacional	PDI	Instrumento de construção da estratégia e identidade organizacional	Ênfase na construção coletiva; no comprometimento social; na mudança cultural
	Diversidade	Ações afirmativas	Ênfase nas especificidades presentes na comunidade universitária (alunos, servidores e usuários), visando minimizar conflitos e incentivando a construção de diálogos possíveis
Gestão por competências como agregação de valor aos servidores, à organização e à sociedade	Categorias profissionais	Técnico-administrativa	Diagnóstico do perfil adequado à área acadêmica e administrativa; motivação aos processos de gestão; ênfase em competências sociais
Práticas de gestão de pessoas por competências	Estrutura da área de gestão de pessoas	Subsistemas de gestão de pessoas	Ênfase no mapeamento de competências para diagnóstico dos perfis profissionais existentes e desejados; integração dos subsistemas; construção de banco de talentos; e avaliação de desempenho como um processo pedagógico e não punitivo
	Universo das IFES	Troca de experiências	Inspiração em práticas exitosas de outras IFES sem perder de vista as especificidades de cada instituição
	Legislação	Atuação externa - política	Atuação em conjunto com ANDIFES para aproximação com comitê gestor, visando minimizar as disfunções

Fonte: Adapatdo de Perseguino (2017, p. 173).

A partir dos resultados encontrados junto àquelas IFES que declararam já ter implantado, em alguma medida, um modelo de gestão por competências, a pesquisadora distribui seis dimensões da gestão de pessoas. Observa-se que, concordando com Brandão e Bahry (2005) e Carbone et al (2016), evidencia a necessidade de esse modelo de gestão estar intimamente relacionado às estratégias institucionais e às políticas de gestão de pessoas.

2.1.3.2 Políticas e práticas

O uso das competências na implementação das políticas de gestão de pessoas iniciou-se com McClelland (1973). Este teórico propôs a aplicação de "testes de competências" na seleção de candidatos por entender serem mais eficazes que os testes até então utilizados para a captação de profissionais de sucesso. Assim, surgem os inventários de competências para recrutamento e seleção (FERNANDES; FLEURY, 2007).

Também McLagan (1980) contribuiu significativamente por propor utilizar a noção de competências como elemento-chave para as políticas de recrutamento e seleção, avaliação, plano de desenvolvimento individual, levantamento das necessidades de treinamento, banco de talentos e trajetória de carreira profissional, impulsionando as práticas integradas de gestão de pessoas nas organizações (FERNANDES; FLEURY, 2007).

Posteriormente, as competências passam a ser consideradas em termos de alcance de objetivos estratégicos e de integração das políticas de gestão de pessoas, inclusive com a definição de modelos que possam promovê-las (SILVA; MELLO, 2011; ALBUQUERQUE; LEITE, 2011). Reconhece-se assim que as competências incentivam políticas de gestão de pessoas mais voltadas ao desenvolvimento profissional e organizacional (DUTRA, 2017).

Nesta pesquisa, adota-se a definição de políticas de gestão de pessoas associada à noção de diretrizes, processos, normas, princípios e regulamentos que direcionam a gestão das pessoas nas organizações. Assim, políticas e programas são considerados termos análogos na perspectiva da gestão e desenvolvimento de pessoal. E as práticas são as ações, rotinas e comportamentos reais na operacionalização destas políticas (DEMO, 2008).

As políticas apresentadas são as que melhor correspondem aos programas de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UFMS preconizados na Lei 11.091 de 2005. Assim, a política de recrutamento equivale ao Programa de Dimensionamento de Pessoal, a política de capacitação ao Programa de Capacitação e Qualificação, e a política de avaliação de desempenho corresponde ao Programa de Avaliação de Desempenho.

2.1.3.2.1 Recrutamento e Seleção

A política de recrutamento e seleção por competências relaciona-se à captação de profissionais dotados das competências mais alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações. Este processo exige a formulação das estratégias e o mapeamento das

competências individuais existentes na organização para a verificação das necessidades de contratação ou realocação interna (BRANDÃO, 2012; CARBONE et al, 2016).

Após, a organização identifica o perfil das competências desejáveis para determinado cargo ou função, e, se recrutamento externo, providencia a divulgação ao público de interesse, ou se recrutamento interno, busca em seu banco de talentos os profissionais que se aproximam ao que é solicitado, e estimula-os a participarem da seleção com a disponibilização da oferta em ambiente organizacional (CARBONE et al, 2016).

A seleção ocorre por meio de metodologia específica, como a aplicação de provas e entrevistas, culminando com a escolha do profissional com as competências requeridas (BANOV, 2012; CARBONE et al, 2016). Assim, este processo envolve a medição e o reconhecimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, estas últimas manifestas no comportamento individual do candidato (LEAL; SILVA; DALMAU, 2014).

Nas instituições públicas, há de se observar suas peculiaridades, como a obrigatoriedade do concurso público e a necessidade de atender aos princípios da eficiência, objetividade e impessoalidade. Ainda assim é possível realizar o recrutamento e seleção por competências, sendo orientada a inclusão de outras formas de avaliação, além da aplicação de provas e de títulos, como os cursos de formação na carreira (PIRES et al, 2005; BERGUE, 2010).

Na aplicação das provas objetivas, recomenda-se que as questões tenham enunciados que simulem determinada situação de trabalho, possibilitando ao candidato escolher alternativas de ação neste contexto. As respostas podem refletir suas competências, passíveis de comparação com o perfil de competências que se busca, contribuindo com a escolha do profissional mais adequado às demandas institucionais (BRANDÃO, 2012).

Sugere-se também a aplicação de provas práticas que avaliem as habilidades específicas dos candidatos, porém devido ao alto custo de se avaliar uma grande quantidade de candidatos, esta etapa é mais indicada nos casos de baixo índice de inscritos por vagas (ALLES, 2006). Também, os cursos de formação inicial são uma ferramenta que permite a observação de competências como as interpessoais e gerenciais (PIRES et al, 2005).

Segundo o mesmo autor, são indicadas as seguintes orientações: os objetivos estratégicos e o desempenho que se espera da instituição junto à sociedade devem servir de parâmetro; a criação de uma comissão responsável pela seleção em cada órgão; a existência de um equilíbrio nos elementos de competências; e adicionar técnicas de avaliação como testes psicológicos e de saúde.

Destaca-se também que, em virtude do alto prazo de permanência dos servidores nas instituições, a seleção interna colabora como incentivo ao desenvolvimento profissional dos

servidores, na medida em que buscariam identificar e suprir suas lacunas de competências para assumir certo cargo, mas para isso, o plano de cargos e carreiras deve preconizar esta possibilidade, como no caso do Banco do Brasil (PIRES et al, 2005; CARBONE et al, 2016).

O banco de talentos é um dos instrumentos para este tipo de processo seletivo, principalmente no tocante à seleção para funções gerenciais, como exemplo, a instituição deseja preencher uma função em gestão de projetos e por isso busca em seu banco de talentos por aqueles profissionais com formação, certificação, ou tempo de trabalho que tenha habilitado o desenvolvimento de projetos institucionais (ALLES, 2006).

Ademais, esse instrumento é uma ferramenta de suporte à gestão de pessoas dedicada a fornecer informações estratégicas sobre os servidores técnico-administrativos, contribuindo no aprimoramento tanto da política de recrutamento e seleção, quanto da política de capacitação e de avaliação de desempenho (GRAMIGNA, 2007). Cita-se assim, a iniciativa de Galvão (2016) na construção desta ferramenta à luz da gestão por competências na UFGD.

Posteriormente, podem ser aplicados outros testes, como os psicológicos e simulações de situações reais de trabalho, para que seja permitido verificar os possíveis comportamentos dos servidores nestas atividades. É importante considerar, porém, que o banco de talentos não se trata do único instrumento, o objetivo de fato é aprimorar e dar efetividade ao processo seletivo por competências (ALLES, 2006).

Finalizando, apesar da existência de restrições legais que cerceiam a discricionariedade de escolha de candidatos considerados competentes, é possível a implementação da política de recrutamento e seleção por competências, porém precisará haver uma dedicação exaustiva das instituições em romper com o sistema tradicional até então implementado, mas nem sempre os gestores estão dispostos a seguir este caminho (PIRES et al, 2005).

2.1.3.2.2 Capacitação

A política de capacitação está relacionada às ações de ensino e aprendizagem para ampliar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes individuais necessárias ao atendimento das necessidades organizacionais (CARVALHO et al, 2009). Assim, a capacitação objetiva desenvolver competências específicas à atuação profissional, sejam elas gerenciais, de equipe ou individuais (DUTRA, 2007; SHICKMANN, 2010; CARBONE et al, 2016).

Inclusive, a capacitação é conhecida como a porta de entrada das competências nas organizações (BARBOSA, 2005). Atribui-se a esta afirmativa o fato de que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal evidenciar o planejamento, a execução e o acompanhamento

das ações de capacitação como instrumentos da PNDP para a consecução dos objetivos institucionais (BRASIL, 2006).

Na PNDP, a capacitação caracteriza-se como o "processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais", tornando o servidor competente ao responder em diferentes situações e contextos em seu ambiente de trabalho (BRASIL, 2006, p. 1; CARVALHO et al, 2009).

Neste sentido, são delimitadas as competências organizacionais e desenvolvidas as competências individuais necessárias para atingi-las, por meio do processo de aprendizagem. Destaca-se, porém, que não há priorização ou ordem correta destes momentos, ocorrendo um fluxo contínuo de aprendizagem e ação entre as competências organizacionais e as individuais (FLEURY; FLEURY, 2004; BRANDÃO, 2012).

É necessário, portanto, que a organização tenha seus objetivos estratégicos e competências organizacionais bem delimitados para se conceber e descrever as competências individuais que deverão ser desenvolvidas. Neste momento, o mapeamento e o diagnóstico de competências adquirem relevância, pois são os processos que indicarão o planejamento das ações de capacitação (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE et al, 2016).

Por exemplo, diagnosticou-se a competência "Comunicação" como uma competência organizacional. Dela derivou-se a seguinte competência individual: "Comunicar-se de forma clara e objetiva, utilizando os veículos institucionais de comunicação" e as seguintes dimensões, desdobradas em conhecimentos, habilidades e atitudes, objetos de ações de capacitação, especificadas no Quadro 5 (BRASIL, 2013, p. 18):

Quadro 5 - Dimensões da Competência Individual "Comunicação"

Conhecimentos	Língua Portuguesa Veículos institucionais de comunicação Formas de comunicação com a mídia
Habilidades	Expressar ideias com clareza e objetividade Adequar a linguagem para diferentes públicos
Atitudes	Abertura às críticas e sugestões Respeito às opiniões diversas

Fonte: Brasil (2013, p. 18).

O planejamento envolve o levantamento das necessidades de treinamento, a execução e o acompanhamento destas ações (CARBONE et al, 2016). Na esfera pública, a PNDP define a utilização do Plano Anual de Capacitação (PAC), o qual especifica os temas, as metodologias

de capacitação e as ações a serem realizadas ao longo do ano e também o Relatório de Execução, para o seu acompanhamento e monitoramento (BRASIL, 2013).

Em adição, o planejamento do PAC deverá observar os seguintes fatores: especificação dos seus objetivos; definição de público-alvo; definição dos conteúdos; seleção das metodologias; construção dos conteúdos; desenvolver os instrutores internos; estabelecimento dos prazos e recursos e definição dos indicadores para monitoramento e avaliação das ações (BRASIL, 2013; CNJ, 2016).

Assim, a aprendizagem ocorre por meio do desenvolvimento das competências desejáveis institucionalmente (SILVA, 2009). Por exemplo, certo profissional participa de um curso presencial para a assimilação de competências gerenciais, por meio da aprendizagem. Se este profissional melhorar seu desempenho em suas funções gerenciais, com comportamentos observáveis, demonstrará que esta capacitação fora exitosa (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Neste sentido, é importante definir as dimensões da capacitação que serão objeto de sistematização. Por exemplo, podem ser ações para desenvolver competências nas áreas de trabalho; nos cargos ou funções; nas áreas destinadas a todos profissionais; nas específicas, como no caso das requeridas para funções gerenciais; e por processos ou resultados desejados (CARBONE et al, 2016).

As ações de aprendizagem tradicionais têm sido questionadas por não corresponderem à dinamicidade do modelo de gestão por competências (CARBONE et al, 2016). Enfocam em cursos formais, desconsiderando o aspecto das situações de trabalho, detém caráter obrigatório desassociado da motivação individual de aprender, e ignoram as diferenças e preferências individuais no tocante à absorção de conteúdo, como exemplos (CARBONE et al, 2016).

Por isso, é introduzida a noção de trilhas de aprendizagem nas organizações como uma resposta ao fato de que os profissionais são indivíduos diferentes e todos são capazes de aprender (BRASIL, 2015). Assim, as trilhas de aprendizagem podem ser qualificadas como:

> Aquela estratégia alternativa para promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, tomando-se como referência não só as expectativas da organização em termos de competências, mas também as conveniências, necessidades, preferências e aspirações das pessoas (BRANDÃO; CARBONE, 2004, p. 88).

Assim, as trilhas se comportam como caminhos flexíveis e alternativos de aprendizagem individual, devendo a organização conhecer os perfis de cada profissional e conceder a ele a possibilidade de escolha do melhor caminho, dentro da perspectiva de desenvolvimento de determinada competência individual (FREITAS; BRANDÃO, 2005). Suas características são descritas no Quadro 6 abaixo.

Quadro 6 - As qualidades das trilhas de aprendizagem para as organizações

Características	Detalhamento
Alinhamento estratégico	Por serem estruturadas com base nas competências necessárias ao alcance da estratégia organizacional.
Diversidade de opções de aprendizagem	Por disponibilizar diversas opções de capacitação, considerando os diferentes estilos de aprendizagem. Remetem à noção de que a aprendizagem pode ocorrer em qualquer local.
Respeito ao grau de desenvolvimento individual	Por levar em consideração as competências que o indivíduo já possui e as que precisa desenvolver.
Complementaridade das ações	Por caracterizar um processo de aprendizagem planejado e disponibilizado em diferentes recursos educacionais e mídias com o intuito de serem complementares entre si, e não apenas uma sequência de atividades ou cursos.
Desenvolvimento continuado	Por incentivar que os indivíduos se desenvolvam continuamente, inclusive, no próprio ambiente de trabalho, por meio de ações formais e informais de aprendizagem.

Fonte: Brasil (2015, p. 94).

O referencial teórico que embasa as trilhas de aprendizagem advém da noção de navegação profissional de Le Boterf (2003), segunda a qual capacitar-se requer o exercício e a prática de uma gama ampla e diversificada de opções visando o desenvolvimento de competências (CARBONE et al, 2016). Estas opções objetivam desenvolver novas competências e melhorar o desempenho individual, por exemplo (CARBONE et al, 2016).

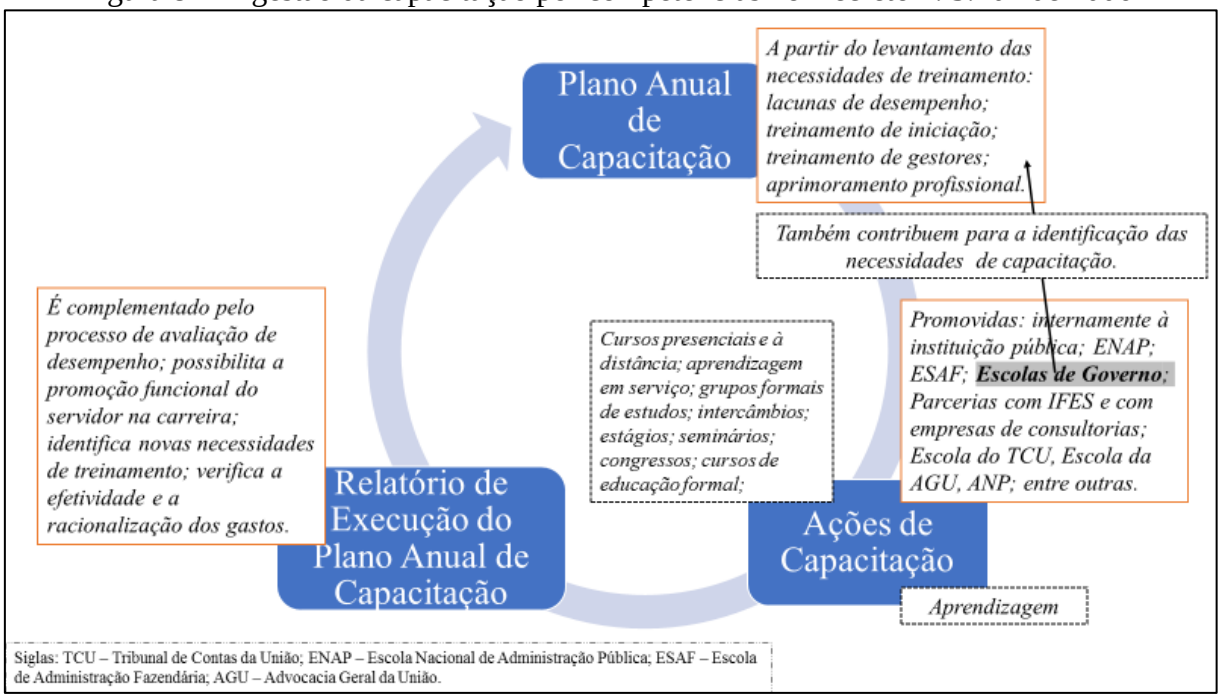
Definidas as trilhas, são estruturadas as opções de aprendizagem: cursos presenciais, oficinas e encontros, vídeos e áudios instrucionais, publicações externas, ensino à distância, fóruns de discussão, filmes, cursos semipresenciais, grupos de estudos, seminários e palestras, educação corporativa e programas de pós-graduação (BRASIL, 2015). Pretende-se, assim, "potencializar a capacidade e a velocidade do aprendizado" (BRASIL, 2015, p. 100).

Por este motivo, a ENAP adquire relevância em nível nacional em termos de oferta de ações de capacitação. Atualmente promove seminários, congressos, cursos de curta e longa duração, cursos presenciais e a distância, especializações e mestrados, inclusive com parceria de universidades estrangeiras, para disseminar e compartilhar as competências essenciais, gerenciais e individuais nas instituições públicas (ENAP, 2017).

O acompanhamento e a avaliação das ações de capacitação indicam a sua efetividade e o seu impacto diante das estratégias organizacionais, daí a necessidade de se mensurar seus resultados (BRASIL, 2013). Na gestão pública, a PNDP determina a utilização do Relatório de

Execução Anual, composto por indicadores gerenciais acerca da realização destas ações (BRASIL, 2006). A Figura 8 ilustra como é referenciada a gestão da capacitação na PNDP.

Figura 8 – A gestão da capacitação por competências no Decreto n. 5.707 de 2006



Fonte: Elaborada pela autora (2017) a partir do Decreto n. 5.707 de 2006 (2017).

Finalmente, espera-se desenvolver, ampliar e aprimorar as competências individuais e, por consequência, o próprio indivíduo. A capacitação relaciona-se ao desenvolvimento pessoal por agregar valor para a organização e ao próprio indivíduo, e a PNDP, na gestão pública, concorda com esta perspectiva por direcionar suas orientações para o desenvolvimento permanente do servidor público (BRASIL, 2006, p. 1; DUTRA, 2007).

2.1.3.2.3 Avaliação de Desempenho

A política de avaliação por competências percorre todas as etapas de um modelo de gestão de pessoas por competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO, 2012). Por exemplo, para o diagnóstico das competências individuais da organização, é necessária a utilização de instrumento avaliativo para comparar as competências desejáveis e as necessárias (CARBONE et al, 2016; CNJ, 2016).

Esta política alimenta as políticas de recrutamento e seleção e de capacitação, pois ambas dependem da identificação e diagnóstico de competências a serem captadas ou desenvolvidas, e este diagnóstico só poderá ser realizado por alguma ferramenta de avaliação,

definida especificamente para cada caso (BRANDÃO, 2012; CARBONE et al, 2016; DUTRA 2017).

Assim, a avaliação de desempenho torna-se notável por apurar as desconformidades entre o que se almeja e o que existe, em relação aos resultados e aos comportamentos desejados na organização (GRAMIGNA, 2007; CNJ, 2016). Ao identificar estas lacunas, consegue-se agir diretamente sobre elas. Por isso, considera-se a avaliação por competências como:

> Uma ferramenta de apoio à gestão, e um elemento de mobilização dos funcionários para a geração de resultados e o cumprimento da missão organizacional. Funciona como gatilho para a aquisição, desenvolvimento e entrega de competências profissionais, na medida em que é utilizada para orientar o desempenho das pessoas e sua carreira na organização (CARBONE et al, 2016, p. 62).

Ademais, esta política beneficia a adequada pactuação das competências necessárias ao alinhamento às competências organizacionais e à consecução das estratégias; o acompanhamento e o *feedback* dos resultados apresentados pelo colaborador; o fomento à autocrítica e ao autodesenvolvimento, e a redução da subjetividade presente nas ferramentas tradicionais de avaliação do desempenho (RABAGLIO, 2010).

A PNDP possui como uma de suas diretrizes "considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementar entre si" (BRASIL, 2006, p. 1). E esta avaliação articulada por competências pretende "gerar indicadores concretos para subsidiar o planejamento das ações de gestão de pessoas e o acompanhamento contínuo da evolução do desempenho dos servidores" (CNJ, 2016, p. 29).

Em soma, a política de avaliação de desempenho objetiva promover a consciência do servidor em relação ao seu trabalho; colaborar no planejamento e no acompanhamento das políticas de seleção e de capacitação; alocar adequadamente o servidor em relação ao seu perfil de competências individuais; fortalecer as relações entre chefias e subordinados; e dar eficiência na gestão dos recursos da instituição (BRASIL, 2015; CNJ, 2016).

No tocante à mensuração de resultados individuais, apesar de não ter sido encontrada referência metodológica no Poder Executivo Federal para a implementação da avaliação de desempenho por competências, localizou-se o "Guia de Gestão por Competências do Poder Judiciário" (2016), que colabora na especificação dos métodos, processos e procedimentos a serem observados para a implementação exitosa da ferramenta no setor público.

Por este guia, a avaliação de desempenho deverá ser um processo contínuo, cíclico, permanente e sistematizado, capaz de subsidiar as ações de planejamento estratégico de gestão de pessoas. Em adição, recomenda o planejamento da avaliação, que envolve o estabelecimento

dos marcos temporais e das categorias de competências a serem avaliadas, como as organizacionais, gerenciais e específicas (CNJ, 2016).

O guia orienta, também, que a avaliação seja realizada pelo próprio servidor, por sua chefia imediata, por seus pares e clientes, pois quanto mais abrangente e participativa for a avaliação, maior a proximidade de seus resultados com a realidade do desempenho do trabalhador. Esta forma de avaliação é comumente conhecida como avaliação 360 graus ou por múltiplas fontes (GRAMIGNA, 2007; BRANDÃO, 2012).

Observa-se que a ferramenta poderá mensurar as competências, expressas pelos comportamentos observáveis, e os resultados entregues, em termos de metas quantificáveis e mensuráveis (CARBONE et al, 2016*).* E a definição dos indicadores dependerá do propósito da avaliação de desempenho, como por exemplo, para alimentar a política de capacitação ou para gerar subsídios ao planejamento estratégico da organização (CARBONE et al, 2016).

Adicionalmente, considera-se a dimensão do desenvolvimento profissional, quando a avaliação analisa as condições de o profissional assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade em seu espaço ocupacional. Porém, esta dimensão é menos recorrente na prática organizacional por exigir referenciais de desempenho mais elaborados, os quais avaliem adequadamente esta dimensão (DUTRA, 2017).

Com estas orientações, pretende-se evitar os problemas encontrados na aplicação dos métodos tradicionais de gestão do desempenho, tais como: questões políticas (favorecimentos e manipulações), limitações cognitivas (relacionadas à capacidade dos avaliadores) e influências organizacionais, relacionadas aos aspectos como a relevância atribuída à ferramenta e às suas consequências (BERGUE, 2011; SILVA; PERRET; PARDINI, 2015).

Finalizando, a implementação de um modelo por competências depende da efetiva integração de suas políticas de gestão de pessoas, que devem realizar processos voltados ao mapeamento e desenvolvimento de competências individuais alinhados às competências organizacionais (CNJ, 2016). Cada política possui seu grau de importância na missão de institucionalizar o modelo de gestão por competências nas organizações (CNJ, 2016).

2.1.4 A Lei 11.091 de 2005 e o Decreto n. 5.825 de 2006

A Lei n. 11.091 de 2005, que cria o Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, é qualificada como o primeiro movimento na aproximação da gestão de pessoas das IFES à articulação por competências ao “reconhecer as atribuições de

competências pertinentes aos servidores interligadas aos objetivos e metas institucionais" e vincular o PCCTAE aos seus planos estratégicos (OLIVEIRA; SILVA, 2011, p. 9).

Esta lei determina que seja planejado o desenvolvimento individual do servidor para ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, aprimorar suas potencialidades no cumprimento dos objetivos institucionais e promover a melhoria da qualidade na prestação dos seus serviços, incorporando definitivamente o modelo de competências na gestão de pessoas das IFES (BRASIL, 2005).

O planejamento deverá, necessariamente, contemplar a política de recrutamento e seleção de pessoal, a política de capacitação e a de avaliação de desempenho, identificadas no PCCTAE, respectivamente, como Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal, Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e Programa de Avaliação de Desempenho (BRASIL, 2005).

Para tanto, promulgou-se o Decreto n. 5.825 de 2006, pelo qual são estabelecidas as diretrizes do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDI-PCCTAE) quanto aos seus três programas de desenvolvimento de pessoal. O PDI-PCCTAE deverá estar alinhado ao planejamento estratégico institucional de cada IFES (BRASIL, 2006a).

Por este decreto, o desenvolvimento do servidor amplia as competências individuais; o dimensionamento planeja a força de trabalho; a capacitação gera aprendizagem para aquisição, atualização e aprofundamento dos conhecimentos e das habilidades; e a avaliação de desempenho mensura os resultados para subsidiar o desenvolvimento do servidor e o institucional (BRASIL, 2006a).

2.1.4.1 Dimensionamento das Necessidades de Pessoal

O Programa de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal refere-se ao planejamento para a identificação das competências individuais desejáveis ao cumprimento dos objetivos institucionais e envolve a identificação quantitativa e qualitativa da força de trabalho atual e a análise das demandas institucionais, com relação às atividades, aos processos de trabalho e às inovações tecnológicas (BRASIL, 2006a).

O resultado deste planejamento deverá estabelecer a real necessidade da força de trabalho e subsidiará as ações institucionais de realocação, com o remanejamento de pessoal, ou de recrutamento e seleção de pessoal, por meio da realização de concurso público. A

orientação é que se utilize a matriz de alocação de cargos para identificar a distribuição ideal dos cargos no âmbito de cada IFES (BRASIL, 2006a).

No decreto, esta matriz é definida como o "conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição mais adequada dos cargos em função do planejamento estratégico e da realidade institucional (BRASIL, 2006). Porém, não é especificada a metodologia a ser aplicada. Assim, as IFES buscam experiências exitosas de outras instituições para colaborar neste intento (BARBOSA; FERREIRA, 2009).

Como a de Costa et al (2014), que constatou que o concurso público por competências aplicado pela UFPA para cargos técnico-administrativos logrou êxito em sua seleção, quando analisado o desempenho destes profissionais e comparado com o desempenho dos selecionados pela metodologia tradicional. O mapeamento das competências individuais colaborou na formatação das provas.

Outro exemplo, Bess (2016) criou uma ferramenta de apoio à decisão dos gestores em movimentar servidores técnico-administrativos da UFSC. A partir do mapeamento das competências de um setor de trabalho e das competências individuais para atender àquelas, segue-se à comparação das competências dos servidores pretendentes para identificar aquele que melhor corresponde às desejáveis para o setor de trabalho.

Em contrapartida, um estudo realizado por Leal, Silva e Dalmau (2014) em 48 IFES verificaram que as provas de concursos públicos aplicadas para o cargo de secretário-executivo, de 2010 a 2014, não conseguiram êxito em selecionar profissionais com as competências requeridas pelas instituições por não focar em questões que observassem as competências deste cargo.

2.1.4.2 Capacitação e Aperfeiçoamento ou Qualificação

O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento objetiva a formação e o aprimoramento das competências individuais dos servidores para o exercício de suas atividades, inclusive as gerenciais, e para seu desenvolvimento pessoal e profissional, vinculados ao alcance dos objetivos estratégicos institucionais (BRASIL, 2006a).

Para isso, as ações de capacitação deverão contemplar as seguintes dimensões: iniciação ao serviço público e integração institucional, para a divulgação de informações relevantes sobre a gestão pública e a IFES; educação formal, pelo incentivo à participação em cursos de graduação e pós-graduação; e gestão, com vistas à formação de competências gerenciais (BRASIL, 2006a).

Em soma, o programa deverá contemplar ações de capacitação para o desenvolvimento de competências específicas ao exercício de determinado cargo ou função e de competências universais, relacionadas a mais de um ambiente de trabalho. Capacitar-se também está relacionado a galgar posições na carreira técnico-administrativa: por progressão por capacitação e por incentivo à qualificação, entendida como a educação formal (BRASIL, 2005).

Dos 3 programas da Lei 11.091 de 2005, foi possível identificar um número maior de estudos sobre a Capacitação, como o de Cunha (2013) na Universidade Federal do Espírito Santo, e o de Junckes (2015) na Universidade Federal de Santa Catarina. Ambos os trabalhos tiveram por objetivo analisar as ações de capacitação promovidas pelo Programa de Capacitação à luz do modelo de competências.

Cita-se também o trabalho de Moraes e Alves (2014), que investigaram se as ações de capacitação destinadas aos servidores técnico-administrativos de uma IFES são delineadas com base nas diretrizes da PNDP. Concluíram que "embora o sistema de capacitação da IFES se enquadre em algumas diretrizes da PNDP, não é possível considerá-lo como um sistema de capacitação baseado em competências" (MORAES; ALVES, 2014, p. 14).

2.1.4.3 Avaliação de Desempenho

O Programa de Avaliação de Desempenho objetiva fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico das IFES; melhorar o desempenho individual, o coletivo e os processos de trabalho; contribuir na construção dos Programas de Capacitação, de Dimensionamento de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e aferir o mérito para progressão do servidor na carreira técnico-administrativa (BRASIL, 2006a).

Assim, a implementação da avaliação de desempenho deverá estar articulada e integrada aos objetivos estratégicos e às demais políticas de desenvolvimento de pessoas, para que possa gerar os resultados necessários ao desenvolvimento institucional e do servidor nas IFES, devendo ser, portanto, articulada por competências (SILVA; MELLO, 2011; BRANDÃO, 2012).

Outra observação se faz pelo fato de que o Programa de Avaliação preconiza que "a aplicação do processo de avaliação de desempenho deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano, ou em etapas necessárias a compor a avaliação anual, de forma a atender à dinâmica de funcionamento da IFES", correspondendo às orientações prescritas para a implantação do modelo de GPC nas instituições públicas (CNJ, 2016).

Pelo Decreto, esta articulação é explicitada, por exemplo, quando o legislador prevê que a avaliação de desempenho seja realizada pelo próprio servidor, sua equipe de trabalho, seu gestor e os usuários de seus serviços, sugerindo a avaliação 360 graus (GRAMIGNA, 2007; BRANDÃO, 2012). O Quadro 7 apresenta as definições de seus elementos essenciais, aproximados à articulação por competências.

Quadro 7 - Os conceitos inerentes ao Programa de Avaliação de Desempenho nas IFES

	PCCTAE	**PDI-PCCTAE**
Desempenho	Não há explicitação do conceito;	Inciso VI do artigo 3º: Execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;
Avaliação de Desempenho	Inciso IX do artigo 3º: Processo pedagógico, realizado mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários;	Inciso VII do artigo 3º: Instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;
		Inciso IX do artigo 3º: um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terá o resultado acompanhado pela comunidade externa.

Fonte: Elaborado pela autora (2017) a partir da Lei n. 11.091 de 2005 e Decreto n. 5.825 de 2006.

Quanto aos estudos científicos sobre a aplicabilidade da noção de competências no Programa de Avaliação de Desempenho das IFES, cita-se a pesquisa de Martins et al (2009) realizada na Universidade Federal de Santa Catarina, a qual concluiu que os resultados deste programa não contribuem e pouco se relacionam com as demais políticas de gestão dos servidores técnico-administrativos desta IFES.

Finalizando, é possível constatar que ambos, PDI-PCCTAE e PNDP, almejam promover o desenvolvimento profissional do servidor público a partir da articulação estratégica da política de dimensionamento de pessoal, de capacitação e de avaliação de desempenho, entre si e com

os objetivos institucionais, apoiando-se no modelo de gestão por competências, conforme ilustra a Figura 9.

Figura 9 – Enfoque do Modelo de Gestão por Competências preconizado pelas legislações federais

Fonte: Elaborada pela autora baseando-se nas legislações federais consultadas (2017).

Por isso, as IFES têm buscado superar o desafio de incorporar o modelo de competências como um "novo referencial teórico e metodológico para a gestão do desenvolvimento profissional", com a participação em eventos voltados especificamente à realidade das IFES, como o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas, promovido pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (BRASIL, 2015, p.18).

2.1.4.4 Práticas em gestão por competências

Em um estudo de Landfeldt (2016), verificou-se que, das sete universidades pesquisadas, todas utilizavam ao menos uma das etapas prescritas pelo modelo de Brandão e Bahry (2005) na gestão por competências dos seus servidores técnico-administrativos, principalmente no tocante à etapa de mapeamento das competências organizacionais e das competências individuais necessárias ao atendimento dos objetivos estratégicos.

Nesse mesmo trabalho, Landfeldt (2016) constatou que, cinco das sete universidades investigadas, utilizavam o modelo de Dutra (2017) em alguma etapa de seu modelo de gestão

por competências, principalmente no tocante à definição dos grupos de trabalho para institucionalização da gestão por competências na gestão dos seus servidores técnico-administrativos, envolvendo, preferencialmente, uma equipe multidisciplinar.

A pesquisa de Perseguino e Pedro (2017) identificou que, das oito universidades que informaram já adotar o modelo de gestão por competências do seu quadro de pessoal, duas aplicaram o referencial teórico proposto por Dutra (2017) no processo de sua implantação para seu quadro de pessoal, isoladamente, ou em conjunto com outros teóricos tais como Carbone et al (2016).

Em contrapartida, Munk e Munck (2008) analisaram os impactos do modelo de Dutra na gestão de pessoas de uma instituição pública e constataram que não houve efetividade na implementação, principalmente pela ação ou despreparo dos gestores, o que motivou Dutra (2017) a argumentar que os gestores pecam na tentativa de moldar o modelo à sua realidade organizacional, desconstruindo o formato proposto do modelo.

A UFPA mapeou as competências individuais dos seus 832 servidores técnico-administrativos como representação de todos os cargos ocupados por seus 2.465 profissionais, em 2011. Selecionou-se ao menos um servidor de cada um dos 78 cargos existentes na UFPA e lotado em cada uma das 42 unidades da instituição. Então, todos os cargos tiveram suas competências mapeadas em todas as unidades (NOGUEIRA et al, 2015).

Também, uma pesquisa qualitativa dessa universidade mapeou as competências individuais de seis servidores ocupantes do cargo de administrador, considerando a influência do ambiente de trabalho de cada ocupante nas suas competências requeridas. Pela análise documental e de entrevistas puderam concluir que há semelhanças de competências para esse cargo, e também divergências devido às atribuições incomuns (TROEIRA, 2014).

Essa mesma universidade, com uma iniciativa inovadora, desenvolveu e aplicou uma ferramenta de avaliação de desempenho por competências a partir da metodologia de decomposição comportamental, pela qual as competências individuais são desdobradas em comportamentos observáveis e passíveis de mensuração (RAMOS et al, 2012). O método utilizado foi o de 360 graus (RAMOS et al, 2012).

A Universidade Federal do ABC, uma instituição criada recentemente, em 2005, desenvolveu suas políticas de gestão de pessoas à luz das competências, no período em que se promulgava a Lei n. 11.091 de 2005 e o Decreto-Lei n. 5.707 de 2006. Utilizou-se de uma metodologia aplicada por uma consultoria externa, baseada no mapeamento de competências e na avaliação de desempenho por competências (PERSEGUINO, 2017).

A Universidade Federal do Vale do São Francisco identificou as lacunas de competências individuais de servidores lotados em um determinado setor, por meio de pesquisa qualitativa com pesquisa documental, questionário, entrevistas e grupos focais. Como resultado identificaram 56 competências individuais, com 5 necessitando, prioritariamente, de ações de capacitação para o desenvolvimento dessas competências (MATOS, 2014).

Na Universidade Federal do Paraná, foi desenvolvido um instrumento para o mapeamento das competências gerenciais, técnicas e comportamentais dos servidores técnico-administrativos de uma unidade. Para isso, utilizou a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas não-estruturadas e questionários. Assim, obteve êxito ao mapear as competências desejáveis e as existentes naquela unidade (BERNARDONI, 2010).

Para o mapeamento de competências individuais da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, foi desenvolvido um modelador de processos de trabalho denominado *Órion*. Os resultados indicaram avanços satisfatórios na aplicação do modelo: maior conhecimento das atividades e dos processos de trabalho o que favorece a identificação das competências necessárias e atuais para os seus desempenhos (JACQUES et al, 2015).

Para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano foi proposto um sistema de capacitação baseado em competências, nomeado SCBO. Pelo projeto piloto do sistema, o pesquisador concluiu pela possibilidade de colaboração com a efetividade de implantação desse modelo de gestão, bem como a adequação aos pressupostos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (AYRES, 2012).

O pesquisador Filho (2012) analisou o alinhamento das práticas dos programas de capacitação e de avaliação de desempenho de IFES da Região Sul do Brasil às políticas de GPC preconizadas em legislações federais. Como resultado, identificou a ausência de elementos da GPC nas políticas destas IFES, tanto na teoria como na prática, ou seja, ainda há necessidade de se aprofundar o conhecimento existente para expandi-lo à execução.

Um artigo de Bianco e Marques (2013) investigou a prática de avaliação de desempenho por competências em uma IFES, por meio de uma pesquisa qualitativa, e concluem que o conceito de competências ainda é vago e descontextualizado; sua configuração atual não se encontra respaldada nas atividades dos trabalhadores, muito menos no planejamento estratégico articulado para a IFES, resultando em um sentimento de não pertencimento ao modelo.

Conhecer as práticas de gestão de pessoas por competências de outras IFES permite ao gestor analisar as experiências exitosas e fracassadas, com a devida referência contextual, e validá-las em sua própria instituição. Seria interessante o estudo do impacto das ações

empreendidas nessas instituições para mensurar se seu fim último está sendo atendido, como por exemplo, melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados (COSTA, 2016).

2.1.4.5 As dificuldades na institucionalização da gestão por competências nas IFES

Os pesquisadores Oliveira (2011), Oliveira e Silva (2011), Burigo e Laureano (2013), Silva e Mello (2013), Martins et al (2009), Landfeldt (2016) e Perseguino (2017) voltaram seus estudos para analisar e compreender as dificuldades enfrentadas pelas IFES na institucionalização de um modelo de gestão por competências. Observou-se, nesses estudos, uma abordagem qualitativa e com foco na carreira dos servidores técnico-administrativos.

Assim, verificou-se a existência de uma cultura organizacional engessada; o desconhecimento generalizado do modelo de GPC bem como da legislação federal que o institucionaliza tanto por parte da alta administração quanto da unidade de gestão de pessoas; a complexidade na articulação do planejamento estratégico institucional com o planejamento de gestão de pessoas; a descontinuidade do modelo devido às mudanças de gestão (SILVA, 2012).

O desconhecimento de metodologias de mapeamento de competências, bem como sua complexidade, também fora reconhecido como um desafio para as unidades de gestão de pessoas nas IFES. Esse quadro agrava-se quando não se tem adequadamente definida uma tipologia de competências para a IFES, considerando-se que, em via de regra, cada teórico explicita uma classificação que melhor atenda ao seu modelo de GPC (PERSEGUINO, 2017).

No tocante às práticas de gestão de pessoas, como o recrutamento e a seleção, incluir as competências nos editais de concursos públicos, utilizando-se desse conceito para a aplicação das provas também fora citado como um desafio a ser superado, devido à dificuldade em se estruturar uma prova de seleção baseada na avaliação e medição de competências individuais (LANDFELDT, 2016).

Além disso, implantar outras etapas recomendadas como os cursos de formação, ou a aplicação de provas práticas e entrevistas, aumenta os custos do certame, incorrendo em negativa por parte da alta gestão das IFES. Há ainda a preocupação em se cumprir as exigências legais para evitar que as provas sejam questionadas juridicamente, incorrendo em prejuízos financeiros e de cumprimento de prazos legais (OLIVEIRA, 2011).

Na capacitação, reconheceu-se como aspecto dificultador o pouco acesso ao Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que deveria orientar, uniformizar e instrumentalizar as IFES nas ações de capacitação via sistema de gestão por competências.

Algumas IFES, inclusive, desconhecem o sistema “Capacitação”, gerido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (LANDFELDT, 2016).

Quanto à avaliação de desempenho, notou-se a dificuldade em se avaliar com parâmetros pouco observáveis; a resistência em se aceitar um maior número de avaliadores, conforme sugere o modelo, que se refere à 360 graus, ou seja, o servidor é avaliado por sua chefia, por seus pares, por seus clientes internos e externos (colegas e sociedade); uma cultura de avaliação por leniência e conveniência (OLIVEIRA, 2011).

Em suma, Landfeldt (2016) e Perseguino (2017) concordam nos seguintes aspectos dificultadores do alinhamento por parte das IFES a um modelo de gestão por competências:

> 1) a não inserção do tema na cultura organizacional das instituições, necessitando de melhor entendimento das dimensões da gestão por competências por parte das IFES; 2) a falta de pessoal capacitado para conduzir o processo de discussão; 3) necessidade de unidades de gestão de pessoas devidamente estruturadas e de alinhamento entre a política de gestão de pessoas e o planejamento estratégico das IFES; 4) limitações da legislação no setor público que podem interferir na adoção da GPC; 5) limitação orçamentária para aquisição ou desenvolvimento de sistema de informação adequado ao modelo de GPC e à realidade da instituição (PERSEGUINO, 2017, p. 105).

Ademais, a dificuldade em adaptar o modelo de gestão por competências às especificidades do setor público pode incorrer em “traumas organizacionais” (BRASIL, 2015, p. 20). E para facilitar a internalização sugere-se a criação de equipes multidisciplinares para atuar na implementação do modelo de gestão por competências; a obtenção do apoio da alta administração; e o estabelecimento de parcerias internas e externas (BRASIL, 2015).

O objetivo das parcerias externas é buscar as experiências exitosas para a modelagem da implementação. Os parceiros internos colaboram na sensibilização dos servidores, para mantê-los comprometidos e envolvidos, inclusive aqueles ocupantes de posições estratégicas. A efetiva implementação depende, assim, da construção coletiva de um modelo de gestão por competências que seja o mais próximo da realidade de cada instituição (BRASIL, 2015).

2.2 Descrição dos Procedimentos Metodológicos

Neste subtópico, apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados no presente estudo para se atingir o seu objetivo, que se refere a analisar o alinhamento do atual modelo de gestão de pessoas da UFMS a um modelo de gestão por competências. Definem-se a tipologia, o rol de sujeitos envolvidos, os procedimentos de coleta de dados e a técnica de tratamento e análise dos dados coletados.

A compreensão dos procedimentos metodológicos adotados contribui para o leitor conhecer os caminhos percorridos pela pesquisadora para atingir seu objetivo geral e os

específicos; possibilita que o estudo seja validado, ou mesmo replicado em outras organizações; e permite que seus resultados sejam aproveitados na própria instituição pública investigada (SOUZA, 2014).

Assim, a presente pesquisa classifica-se, quanto a sua abordagem, como qualitativa, por sua qualidade de explorar fatos que subsidiam ações administrativas particulares à UFMS, bem como pela riqueza, profundidade e autenticidade dos dados coletados (MILES; HUBERMAN, 1994). Ademais, na pesquisa qualitativa, o pesquisador "é o instrumento-chave e o ambiente é a fonte direta dos dados" (FREITAS; JABBOUR, 2011, p. 9).

Em soma, a pesquisa qualitativa pretende entender, analisar, conhecer e, até explicar os fenômenos sociais à luz de diferentes perspectivas como pela análise de vivências individuais, pelo exame de interações grupais e organizacionais e pela investigação de manifestos formais e informais. Neste tipo de pesquisa, adquire relevância o estudo das experiências e das interações dos indivíduos em seu contexto natural (GIBBS, 2009).

Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória, tendo em vista o pouco conhecimento que se tem sobre o tema na instituição investigada, o que gera a possibilidade de familiarizar-se com o problema (GIL, 2007). E como descritiva, por exigir desta pesquisadora a descrição e pormenorização dos manifestos formais da UFMS sobre o tema (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A estratégia utilizada na presente pesquisa é o estudo de caso, pelo fato de ser caracterizado como "uma investigação empírica que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto da vida real" (YIN, 2010, p. 32). Para esse mesmo autor, o estudo de caso é indicado para o estudo de eventos contemporâneos, cujos fatos são de pouco ou nenhum controle pelo investigador.

Além disso, o estudo de caso se propõe a analisar profundamente determinada realidade organizacional para extrair dela elementos essenciais que colaborem com o pesquisador (GODOY, 1995). Isso significa dizer que o estudo de caso é utilizado para conhecer fatos e eventos sociais complexos envolvendo o contexto organizacional (YIN, 2010).

Destaca-se, entretanto, que para ser exitoso, o estudo de caso deverá ser precedido de planejamento e procedimentos de coleta de dados adequados, e acompanhado de um protocolo que oriente suas ações, de modo que todas as informações relevantes para a pesquisa sejam consideradas (GODOY, 1995). Também, o emprego do protocolo torna mais confiável o resultado do estudo (YIN, 2010). Assim, o protocolo:

> Constitui-se em um conjunto de códigos, menções e procedimentos suficientes para se replicar o estudo, ou aplicá-lo em outro caso que mantém características semelhantes ao estudo de caso original. O protocolo oferece condição prática para se

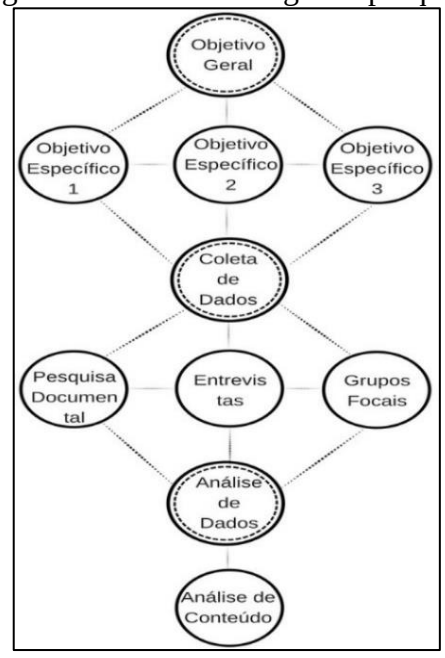
> testar a confiabilidade do estudo, isto é, obterem-se resultados assemelhados em aplicações sucessivas a um mesmo caso (MARTINS, 2008, p. 10).

A combinação de vários instrumentos de coleta de dados é um dos requisitos do estudo de caso, e possibilita uma análise sob diversos aspectos, atendendo particularmente ao segundo objetivo específico dessa pesquisa, que se refere a analisar e compreender as orientações normativas e as ações dos três programas de desenvolvimento de servidores da UFMS (YIN, 2010; VERGARA 2015).

Por isso, quanto à coleta de dados, efetuou-se a pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e grupos focais, no período de julho a novembro de 2017, mediante a devida autorização institucional. Encontram-se nos anexos deste estudo os instrumentos aplicados e o protocolo de estudo de caso adotado.

Adiante, explicita-se o rol de sujeitos participantes das entrevistas e dos grupos focais e detalha-se os procedimentos de coleta e de análise de dados aplicados à luz da estratégia Estudo de Caso. Antes, porém, apresenta-se a Figura 10 que introduz a metodologia empregada para atender aos objetivos da presente pesquisa, relacionando os procedimentos de coleta e de análise de dados.

Figura 10 – A metodologia de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

2.2.1 Rol de Sujeitos

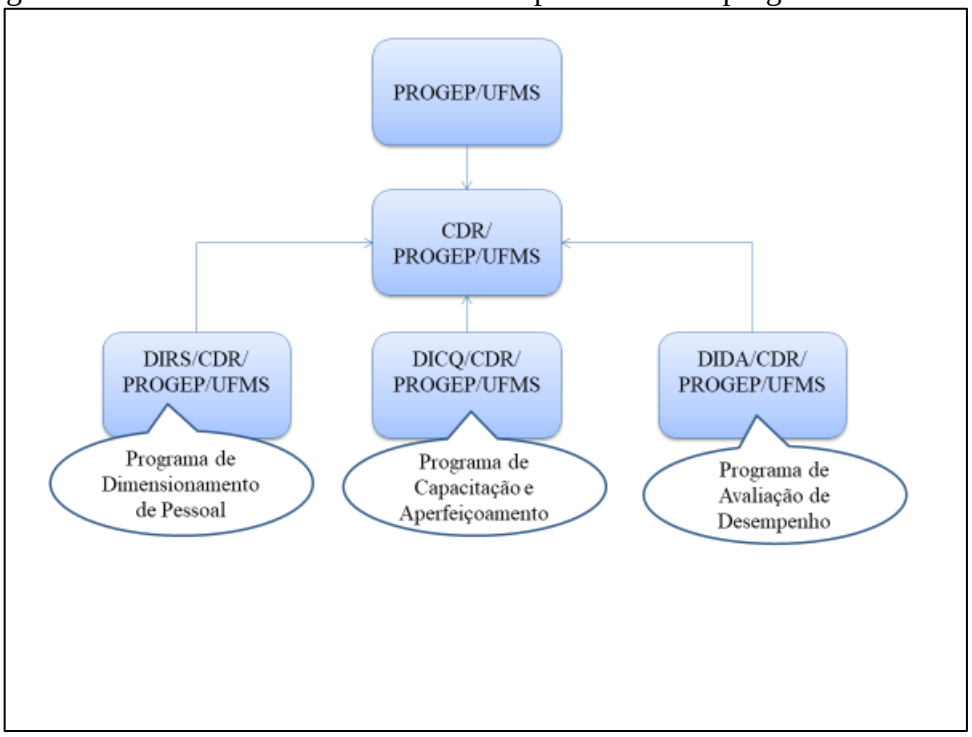
O universo da pesquisa de campo foi composto por servidores ativos, da carreira de docentes e de técnico-administrativos, que estivessem, de algum modo, ligados à gestão de

pessoas na UFMS, ou que com ela pudessem contribuir. E mais especificamente, relacionados às atividades dos três programas que são objeto de análise desta pesquisa: Programa de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal, Capacitação e de Avaliação de Desempenho.

Assim, estabeleceram-se três grupos de sujeitos para a aplicação das entrevistas e realização dos grupos focais: o grupo 1, formado pelas chefias, representados pelos atuais ocupantes das funções de: Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, Coordenador de Recrutamento e Desenvolvimento; chefe da Divisão de Recrutamento e Seleção; chefe da Divisão de Desenvolvimento e Avaliação; e chefe da Divisão de Capacitação e Qualificação.

O grupo 2 é composto por servidores técnico-administrativos lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), na Divisão de Recrutamento e Seleção (DIRS/CDR/PROGEP), na Divisão de Desenvolvimento e Avaliação (DIDA/CDR/PROGEP) e na Divisão de Capacitação e Qualificação (DICQ/CDR/PROGEP), que operacionalizam cotidianamente a gestão dos servidores técnico-administrativos, conforme a Figura 11.

Figura 11- As unidades da PROGEP correspondentes aos programas estudados



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

O grupo 3 é formado por especialistas na temática de gestão de pessoas por competências. São profissionais do quadro da UFMS que possuem conhecimentos, habilidades e atitudes para colaborar na construção de referenciais e alternativas que contribuam com a

solução da situação-problema diagnosticada, subsidiando também a análise dos dados coletados nas entrevistas dos grupos 1 e 2, nos documentos e nos grupos focais.

Então, o rol de sujeitos envolve: no grupo 1, cinco ocupantes de chefias; no grupo 2, por um servidor ligado diretamente à PROGEP; por um servidor lotado na DIRS/CDR/PROGEP, um servidor lotado na DICQ/CDR/PROGEP, e um servidor lotado na DIDA/CDR/PROGEP. O critério de seleção dos entrevistados do grupo 2 deu-se por maior conhecimento das atividades realizadas no setor.

O grupo 3 constitui-se por um docente lotado na Faculdade de Computação (FACOM). Esse servidor desenvolveu um sistema de gestão por competências para atender ao Governo do Estado de Mato Grosso do Sul. Nesse grupo também estão dois docentes lotados na Escola de Administração e Negócios (ESAN) que estão promovendo o mapeamento das competências dos docentes nessa unidade e em mais duas unidades da UFMS.

Os sujeitos tiveram suas identidades preservadas para lhes garantir maior liberdade de expressão, e estão identificados no Quadro 8. Elaborou-se um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), em que informava aos respondentes o objetivo da pesquisa, a importância do trabalho e outras informações relevantes e produziu-se cópia deste documento ao entrevistador e aos entrevistados. O TCLE encontra-se disponível no Apêndice desta pesquisa.

Quadro 8 - Identificação codificada dos sujeitos.

Código nas Entrevistas	**Código nos Grupos Focais**	**Grupo**	**Cargo**	**Lotação**
E1	GF 1	**Grupo 1: Chefias**	Técnico em Assuntos Educacionais	PROGEP
E2	GF 2		Assistente em administração	CDR/PROGEP
E3	GF 3		Técnico em Assuntos Educacionais	DIRS/CDR/PROGEP
E4	GF 4		Assistente em administração	DICQ/CDR/PROGEP
E5	GF 5		Administrador	DIDA/CDR/PROGEP
E6	GF 6	**Grupo 2: Servidores operacionais**	Administrador	PROGEP
E7	GF 7		Assistente em Administração	DIRS/CDR/PROGEP
E8	GF 8		Assistente em Administração	DICQ/CDR/PROGEP
E9	GF 9		Administrador	DIDA/CDR/PROGEP
E10	GF 10	**Grupo 3: Servidores especialistas**	Docente	FACOM/UFMS
E11	GF 11		Docente	ESAN/UFMS
E12	GF 12		Docente	ESAN/UFMS

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

2.2.2 Procedimentos de coleta de dados

Para a coleta de dados, foram utilizadas a pesquisa documental, as entrevistas semiestruturadas e os grupos focais, mais detalhadamente explicados a seguir.

2.2.2.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental envolveu a identificação dos regulamentos da UFMS, como os referentes ao seu planejamento institucional e de gestão dos servidores técnico-administrativos. Verificaram-se também informações constantes em seu *website* e em seus relatórios de gestão. Entre essas, cita-se o PDI-UFMS 2015/2019, a Resolução n. 56 de 2006, a Resolução n. 73 de 2015, a Resolução n. 32 de 2007 e a Resolução n. 35 de 2017.

Também, identificaram-se o Mapa de Competências da UFMS; o Edital Ufms/Progep n. 56, de 5 de setembro de 2017 e uma prova aplicada, para o cargo de assistente em administração, referentes ao último concurso público realizado para os cargos técnico-administrativos; o formulário de avaliação de desempenho; e o relatório do PAC do último ano, de planejamento, acompanhamento, e avaliação das ações de capacitação.

Após as entrevistas com o grupo 1, verificou-se a existência da Portaria n. 1017 de 2017, que institui a Comissão Permanente de Gestão de Pessoas, e da Portaria n. 1010 de 2017, que cria a Comissão de Dimensionamento da Força de Trabalho da UFMS. Nas entrevistas do grupo 3, identificou-se a Instrução de Serviço n. 44 de 2015, sobre o mapeamento de competências dos docentes na ESAN, o questionário e a nota técnica gerada após o mapeamento.

Também foram identificados, a partir das entrevistas com o grupo 3, os planos de trabalho desenvolvidos pela ESAN, para aplicação no âmbito da Faculdade de Medicina e da Faculdade de Direito, com o intuito de propor um mapa de competências dos docentes dessas unidades e com isso contribuir com o desenvolvimento e desempenho organizacional. A pesquisadora conseguiu acesso ao questionário aplicado à Faculdade de Medicina.

Os documentos selecionados foram catalogados em um formulário para o registro de seus objetivos perante os objetivos desta pesquisa. Este formulário é chamado de Controle de Documentos do Estudo de Caso e está contido no Protocolo do Estudo de Caso. O intuito é contribuir para a análise dos dados, selecionando aqueles que estejam relacionados ao objetivo geral e aos específicos da presente pesquisa.

2.2.2.2 Entrevistas semiestruturadas

Em continuidade, organizaram-se as entrevistas semiestruturadas, cujo objetivo é "favorecer não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade" (TRIVIÑOS, 1987, p. 152). Este formato de entrevista permite ao pesquisador certa margem de liberdade para a condução de seus questionamentos, amparado por um roteiro de perguntas previamente estabelecido (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Assim, quanto aos sujeitos dos grupos 1 e 2, pretendeu-se capturar as percepções dos entrevistados, conhecendo-se, descrevendo-se e detalhando-se suas visões sobre as práticas nos três programas de gestão da UFMS. Nesses casos, as entrevistas individuais foram realizadas em uma sala da PROGEP, designada para tal finalidade, e duraram entre 30 e 60 minutos, sendo a mais curta com 32 minutos e a mais longa com 1 hora e 19 minutos.

No tocante ao grupo 3, tanto a entrevista com o docente da FACOM quanto as entrevistas com os docentes da ESAN, ocorreram em suas respectivas salas, e duraram aproximadamente 45 minutos. Do mesmo modo que com os integrantes dos grupos 1 e 2, houve a gravação dos dados via aplicativo de celular, e posterior transcrição. Além disso, todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O roteiro semiestruturado das entrevistas é o "planejamento da coleta de informações" e pretende "apresentar e reunir as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante" (MANZINI, 2004, p. 3). Ademais, a formulação das perguntas deu-se a partir das categorias e subcategorias previamente criadas para a análise de conteúdo dos dados, à luz do referencial teórico.

Assim, pretendeu-se abranger os seguintes temas: conceitos de competências, modelos de gestão por competências, programas (e suas práticas) de gestão por competências relacionadas à Lei n. 11.091 de 2005: dimensionamento de pessoal, capacitação e avaliação de desempenho, sob a perspectiva do entrevistado segundo sua posição, se no grupo 1, 2 ou 3. Os roteiros estão localizados no Protocolo de Estudo de Caso.

É importante destacar que no roteiro das entrevistas, quanto ao grupo 2, as perguntas sobre os programas foram dirigidas aos entrevistados conforme sua lotação, pois assim tornou-se possível coletar informações mais precisas acerca das práticas de cada unidade. Por exemplo, o entrevistado E9 (lotado na DIDA/CDR), no tocante aos programas, respondeu àquelas perguntas relacionadas ao Programa de Avaliação de Desempenho.

2.2.2.3 Grupos Focais

O grupo focal pretende reunir indivíduos com experiências e atividades de trabalho afins que possam articular-se na expressão de suas opiniões a partir do direcionamento de um moderador (VERGARA, 2015; YIN, 2016). Este sujeito conduz o grupo de modo a manter-se o foco dentro do tema definido, fomentando a participação de todos na discussão, e observando o cumprimento do tempo de duração estabelecido (MINAYO, 2000).

Com o grupo focal foi possível coletar dados em um espaço de tempo menor e a um custo mais baixo comparativamente às outras técnicas e revelar as interações sociais existentes, considerando as distintas visões dos sujeitos acerca de determinado fenômeno (PATTON, 1990; BRANDÃO, 2012). Trata-se de uma técnica muito útil na pesquisa qualitativa quando se propõe a avaliar e analisar contextos e situações específicos (MINAYO, 2000).

Nas reuniões, pretendeu-se que o número de participantes estivesse entre 6 e 10 sujeitos, conforme sugere Vergara (2015), e que fossem com os sujeitos que participaram das entrevistas ocorridas anteriormente. Essas reuniões também foram gravadas via aplicativo de celular e, posteriormente, transcritas. Ainda, todos os participantes assinaram o TCLE. Por fim, o planejamento e o roteiro semiestruturado constam nos Apêndices dessa pesquisa.

Então, no primeiro grupo focal participaram 8 sujeitos, sendo 4 integrantes do grupo 1 e 4 integrantes do grupo 2, segundo o critério de disposição de tempo para reunir-se; de conhecimento sistêmico das atividades da CDR/PROGEP; e do fator disposição em participar, devido a seu caráter discricionário. Contou também com a pesquisadora como moderadora do grupo. Sua duração foi de1 hora e 53 minutos e realizou-se em uma sala da FACOM.

Essa reunião objetivou a discussão e avaliação conjunta e reflexiva dos seguintes temas, no tocante à UFMS: os conceitos de competências e seus modelos; as dificuldades e os desafios para a sua implantação; a articulação dos três programas de desenvolvimento de pessoal à luz das competências. Também, buscou-se compreender a percepção coletiva acerca do alinhamento do atual modelo de gestão de pessoas da UFMS a um modelo por competências.

Por terem sido observadas incompatibilidades de conceitos e opiniões, um segundo grupo focal foi realizado para a uniformização e consolidação dos conceitos discutidos na reunião do primeiro grupo, buscando-se superar uma das dificuldades apontadas por Pires et al (2005), Osório (2016) e Romano (2016), no tocante ao desconhecimento e despreparo da unidade de recursos humanos.

Nessa segunda reunião também se discutiu sobre o sistema “Capacita”, uma ferramenta tecnológica da UFMS desenvolvida inicialmente para a gestão e o monitoramento da capacitação por competências dos servidores públicos do Estado de Mato Grosso do Sul,

podendo ser contextualizada e adaptada para a realidade organizacional da UFMS, segundo relato do entrevistado E10, o qual citou essa possibilidade durante a sua entrevista.

Assim, o segundo grupo focal realizou-se no prédio da PROGEP. Sua duração foi de 1 hora e 47 minutos, e contou com os seguintes participantes: quatro integrantes do grupo 1, quatro integrantes do grupo 2 e um integrante do grupo 3, totalizando 9 sujeitos. A participação desse integrante do grupo 3 é devido à sua colaboração no desenvolvimento do sistema "Capacita", apresentado anteriormente.

No último grupo focal, discutiu-se oportunidades e alternativas para o alinhamento do atual modelo de gestão de pessoas a um modelo por competências, contemplando seus programas de desenvolvimento de pessoal, utilizando-se do "Capacita", como uma ferramenta capaz de superar uma das dificuldades apontadas por Sanches (2004) e pelo CNJ (2016), que se refere à ausência de um sistema automatizado para a concretização desse modelo de gestão.

Ademais, os participantes aceitaram mapear as competências individuais do cargo de assistente em administração de cada uma das três divisões da CDR/PROGEP. Inicialmente, pretendeu-se descrever as competências desejáveis para atender aos objetivos das unidades da CDR, conforme sugere a metodologia de Brandão e Bahry (2005). Os argumentos que levaram os participantes a escolher essa metodologia constam no tópico da análise dos dados.

Nesta reunião estavam presentes 9 sujeitos, os mesmos que participaram da segunda reunião, sendo quatro integrantes do grupo 1, quatro integrantes do grupo 2 e um integrante do grupo 3. Esta reunião teve a duração de 1 hora e 39 minutos e sua realização deu-se na mesma sala de reunião da PROGEP onde se realizou o segundo grupo focal.

2.2.3 Procedimentos de análise de dados

Para a análise de dados, empregou-se a análise de conteúdo, por ser considerada uma "técnica de análise de dados rica, importante e com potencial para o desenvolvimento teórico do campo da administração" (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 732). Mais, o estudo de caso admite diferentes modelos de análise, ressaltando-se a necessidade de se preservar a totalidade da unidade social investigada (GIL, 2007).

A análise de conteúdo pretende analisar sistematicamente os dados coletados por meio de textos, documentos, entrevistas, questionários, observações, *surveys*, e grupos focais, com a decomposição, separação, e posterior justaposição de elementos essenciais de análise, definidos a partir do objetivo geral da pesquisa, e referenciados preferencialmente pelo arcabouço teórico (MAYRING, 2002). Infere-se, assim, que a citada técnica é:

> Um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo (verbais ou não-verbais). Quanto à interpretação, a análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade (SILVA; FOSSÁ, 2013, p. 3).

Assim, sumariamente, a análise de conteúdo é realizada por meio de três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. (BARDIN, 1977, 2011). Na presente pesquisa, utilizou-se desta técnica pelo fato de que melhor corresponde ao seu objetivo geral que se refere a analisar o alinhamento do atual modelo de gestão de pessoas da UFMS a um modelo por competências.

A primeira fase, pré-análise, foi realizada para a organização sistemática do material investigado, e envolveu, principalmente, a etapa de leitura flutuante, caracterizada como "o primeiro contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer os textos, falas, comportamentos de respostas e demais fontes a serem analisadas", com a definição do corpo da análise (SILVA, FOSSÁ, 2013, p. 3).

A seleção do material seguiu as seguintes orientações: considerar a relevância de todos os elementos identificados na pesquisa documental; selecionar dados homogêneos, sob critérios justificáveis de escolha; verificar a pertinência da fonte documental selecionada; obter consentimento dos sujeitos da pesquisa; preparar o material com vistas à análise propriamente dita (BARDIN, 1977; 2011).

Assim, o corpo documental de análise é composto por: PDI-UFMS 2015/2019; Resolução n. 56 de 2006; Resolução n. 32 de 2007; Resolução n. 73 de 2015; Resolução n. 35 de 2017; Manual de Competências da UFMS; Edital Ufms/Progep n. 56, de 2017; formulário do PAC; Instrução de Serviço n. 44 de 2015; Portaria n. 1017 de 2017; Portaria n. 1010 de 2017; questionário e nota técnica gerada do mapeamento de competências dos docentes.

Quanto às entrevistas e aos grupos focais, das cerca de 13 horas e 30 minutos de áudio, considerou-se como parte do corpo de análise o equivalente à 12 horas e 15 minutos, tendo em vista que, mesmo com a pesquisadora atuando como norteadora das discussões e entrevistas, em alguns momentos pontuais, fugia-se dos assuntos principais apresentados, situação essa que não gerou prejuízos à riqueza de dados coletados.

A segunda fase, exploração do material, refere-se à definição das categorias de análise, compreendidas como aqueles assuntos norteadores da pesquisa, que atendem diretamente ao seu objetivo geral. Para esse fim, estabeleceu-se uma grade mista de categorias, ou seja, houve uma fixação prévia das categorias, sendo permitida a inclusão, exclusão ou modificação dessas categorias *a posteriori*, havendo necessidade (VERGARA, 2015).

As subcategorias são constituídas por conceitos essenciais de cada categoria, tratados separadamente. As unidades de registro referem-se aos termos que representam estas categorias e as unidades de contexto são os fragmentos de textos e falas, transcritos literalmente, que justificam a alocação das unidades de registro em determinada categoria, conforme apresenta o Quadro 10 (BARDIN, 2011).

Quadro 9 - Definições dos elementos para a análise de conteúdo.

Categorias	**Subcategorias**	**Unidades de registo**	**Unidades de contexto**
Nesta coluna, desmembrou-se os objetivos geral e específicos da pesquisa, descritos em forma de categorização.	Aqui, foram relacionados os elementos essenciais relacionados às categorias.	Adotou-se como unidade de registro as palavras ou frases que representam as respectivas categorias.	Reprodução de extratos de texto, que englobam a unidade de registro, e que justificam sua alocação em determinada categoria.

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base em Bardin (1977, 2011).

Assim, a partir da abordagem teórico-científica, criou-se previamente três categorias de análise: categoria 1 - Dos conceitos de competências, categoria 2 - Dos conceitos sobre os modelos de gestão por competências, e categoria 3 - Dos conceitos sobre políticas e práticas de competências. Não se evidenciou a necessidade de construção de novas categorias de análise de conteúdo após a leitura exaustiva do material selecionado.

No tocante às subcategorias, criaram-se nove subcategorias a priori. Pretendeu-se que essas subcategorias contemplassem os elementos dos modelos de gestão por competências tratados nas abordagens teórico-científicas, bem como as características dos 3 programas de desenvolvimento de pessoas da UFMS, e que pudessem nortear a classificação e decomposição dos dados coletados. Todas as subcategorias encontram-se relacionadas no seguinte Quadro 10:

Quadro 10 - As definições das categorias e subcategorias de análise

Categoria 1: ***Conceitos de competências***	
Subcategorias	**Definições**
Conceitos de competências individuais	Referências quanto à definição de competências individuais.
Conceitos de competências organizacionais	Referências quanto à definição de competências organizacionais.
Categoria 2: ***Conceitos sobre o modelo de gestão por competências***	
Subcategorias	**Definições**

Conceitos relacionados a um modelo de gestão por competências	Referências quanto ao modelo de gestão por competências, como definições, elementos e etapas.
Incorporação das demandas legais na implantação da gestão por competências	Referências sobre a incorporação das prescrições legais ao modelo de gestão por competências adotado.
Desafios da implantação de um modelo de gestão por competências	Referências sobre os desafios e as dificuldades em se adotar um modelo de gestão por competências.
Categoria 3: ***Conceitos sobre as políticas e práticas de gestão por competências***	
Subcategorias	**Definições**
Política de Recrutamento e Seleção por competências	Referências às definições e atividades de recrutamento e seleção por competências adotadas no Programa de Dimensionamento de Pessoal.
Política de Capacitação por competências	Referências às definições e atividades de capacitação por competências adotados no Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação.
Política de Avaliação de Desempenho por competências	Referências às definições e atividades de avaliação de desempenho por competências adotados no Programa de Avaliação de Desempenho.
Integração das políticas de gestão por competências	Referências à integração do Programa de Dimensionamento de Pessoal, Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação e Programa de Avaliação de Desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base em Bardin (2011).

Na terceira fase, procedeu-se ao tratamento, inferência e interpretação dos dados, que consiste em "captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado" na pesquisa documental, nas entrevistas semiestruturadas e nos grupos focais (SILVA; FOSSÁ, 2013, p. 4). Para isso, o conteúdo foi decomposto, separando-se os termos ou aproximando-os segundo as categorias criadas.

Em um mesmo quadro, na apresentação das unidades de registro e de contexto, reuniram-se os elementos extraídos dos três procedimentos de coleta de dados, ou seja, das entrevistas, da pesquisa documental e dos grupos focais para otimizar e dinamizar a leitura e compreensão de seus elementos. Na célula onde consta a unidade de registro, as fontes são especificadas entre parênteses, identificando o documento ou o sujeito.

No processo de análise buscou-se utilizar critérios qualitativos de análise, como a regra de presença e ausência de elementos; a identificação de valores individuais e coletivos; a possível mudança de posicionamento de determinado entrevistado nos grupos focais

comparativamente às entrevistas individuais, e a observação quanto à intensidade da fala dos entrevistados (LIMA, 1993; CAREGNATO; MUTTI, 2006; BARDIN, 2011).

Resumem-se, assim, os caminhos percorridos para a consecução dos objetivos desta pesquisa: a estratégia de pesquisa Estudo de Caso; a coleta de dados por meio de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e grupos focais; análise dos dados mediante a análise de conteúdo por categorias, considerando a triangulação de todas as fontes de evidências, para combiná-las, justapô-las e compará-las (YIN, 2005; VERGARA, 2015).

2.3. Descrição da situação-problema

As universidades são consideradas instituições complexas e distintas por prestarem serviços indissociáveis, como o ensino, a pesquisa e a extensão, que se referem à criação, realimentação e transmissão de conhecimentos que geram novas organizações; à disseminação de valores culturais; e ao desenvolvimento de cidadãos capacitados (COLOSSI, 1999; RIZATTI, 2002).

Por este motivo, sua gestão deverá ser orientada pelo desenvolvimento e valorização dos profissionais que geram e transmitem seus conhecimentos à comunidade assistida, bem como dos que apoiam e dão suporte às finalidades das instituições de ensino (RIZATTI, 2002). Para contribuir neste intento, mais especificamente quanto à gestão dos servidores técnico-administrativos, é que é produzido o presente subtópico.

2.3.1 Caracterização da Instituição

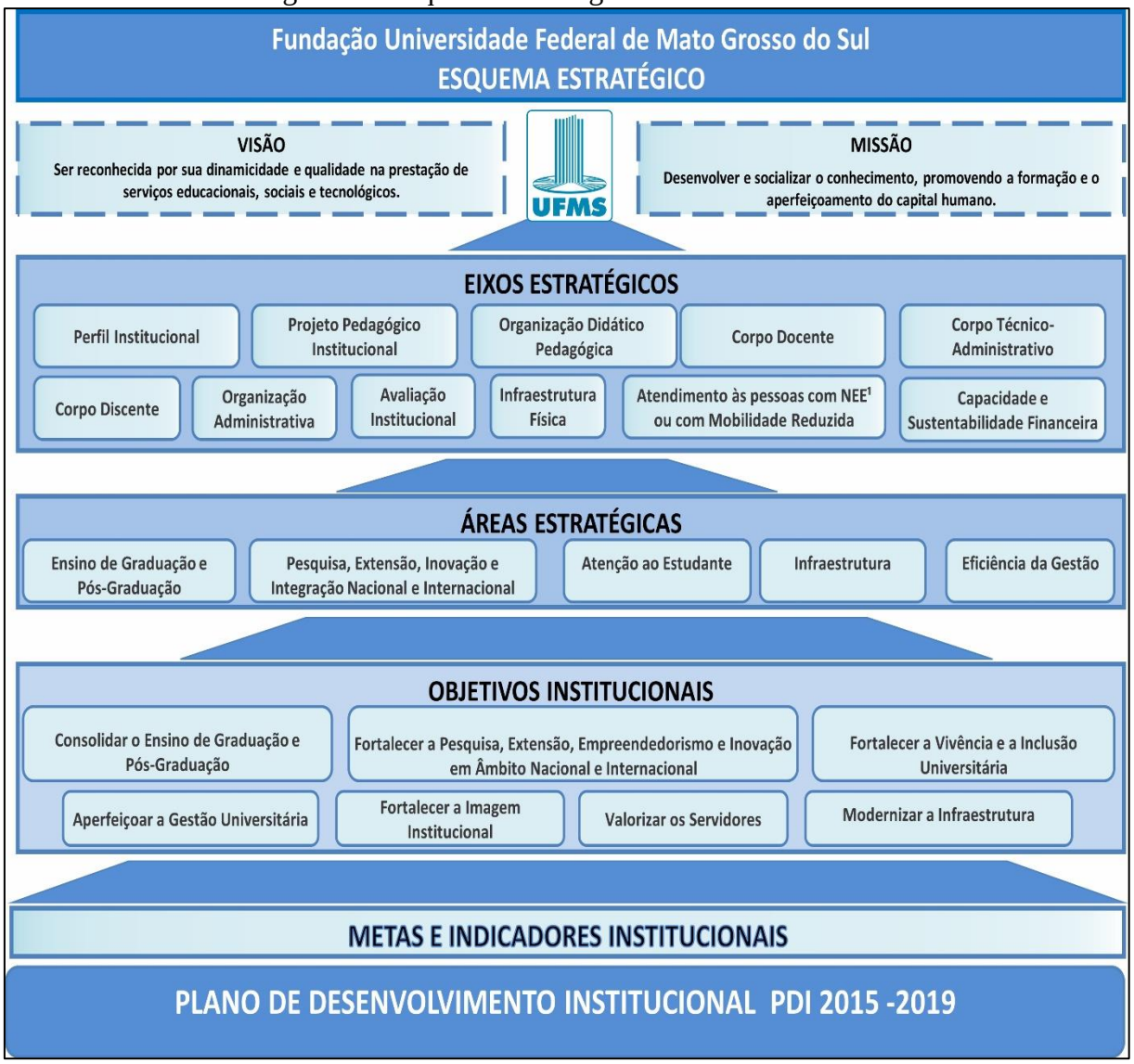
A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul é uma instituição federal de ensino superior, vinculada ao Ministério da Educação. Destina-se à promoção do ensino, da pesquisa, e da extensão com qualidade, sintonizada à sua missão de desenvolver o conhecimento, promovendo a formação do capital humano e à sua visão de ser reconhecida por sua qualidade na prestação de serviços educacionais, sociais e tecnológicos (UFMS, 2015).

A instituição possui sua sede em Campo Grande e mantêm unidades setoriais em dez cidades no Mato Grosso do Sul (UFMS, 2015). Possui ainda órgãos suplementares para apoiar suas atividades. Com esta estrutura, a UFMS oferece cursos de graduação, pós-graduação, presenciais e à distância, bem como cursos de extensão universitária e atividades de pesquisa (UFMS 2015).

Neste contexto, a UFMS apresenta em seu quadro funcional aproximadamente 1.400 docentes e 2.053 técnico-administrativos. Conta ainda com profissionais terceirizados prestadores de serviços, e com contratados mediante empresa pública. Os aspectos apresentados caracterizam a UFMS como uma das instituições mais complexas da sociedade e, portanto, é exigente de um sistema de gestão o mais efetivo e eficiente possível (UFMS, 2015).

Por este motivo, sua gestão é orientada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), visando melhorar a capacidade gerencial das IFES. O PDI é o documento que contém o planejamento estratégico de gestão da instituição com vistas ao alcance de seus objetivos estratégicos. Para tanto, é estruturado em eixos temáticos com diretrizes, metas e ações orientadas para um quinquênio, conforme a Figura 12 a seguir (UFMS, 2015).

Figura 12- Esquema Estratégico do PDI 2015-2019

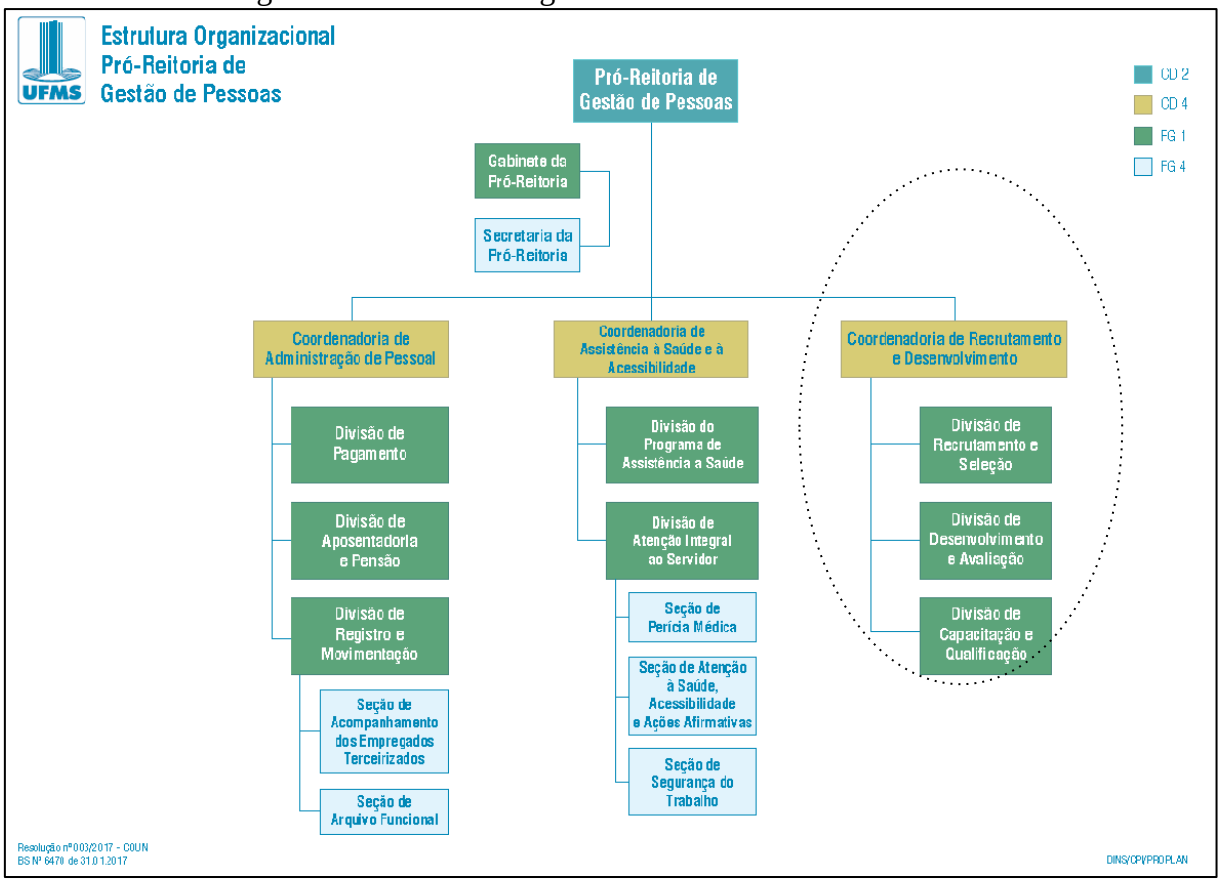


Fonte: PDI-UFMS 2015/2019 (2017, p. 15).

Posteriormente, são detalhadas as políticas de gestão de pessoas destinadas aos docentes e aos servidores técnico-administrativos separadamente, por se tratar de carreiras distintas. Neste sentido, o presente estudo aborda as políticas destinadas ao quadro técnico-administrativo por se tratar da força de trabalho com maior quantitativo de profissionais que atuam para atender às finalidades e objetivos institucionais, conforme se verifica no PDI-UFMS 2015-2019.

A responsabilidade pela implantação das políticas de gestão de pessoas na UFMS é da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). Esta Pró-Reitoria é incumbida da superintendência, planejamento, coordenação, orientação e execução das ações de gestão voltadas aos servidores docentes e técnico-administrativos (UFMS, 2017). Sua estrutura organizacional é apresentada no organograma da Figura 13.

Figura 13 - Estrutura Organizacional da PROGEP - UFMS



Fonte: DINS/CPI/PROPLAN (2017, p. 08).

Na PROGEP há três Coordenadorias, a de Administração de Pessoal, a de Assistência à Saúde e à Acessibilidade e a de Recrutamento e Desenvolvimento. Esta última será o ambiente da presente pesquisa, por se tratar da Coordenadoria responsável pela implementação do Programa de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal, Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e Programa de Avaliação de Desempenho.

As unidades subordinadas à Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento (CDR/PROGEP) são a Divisão de Recrutamento e Seleção, Divisão de Desenvolvimento e Avaliação e Divisão de Capacitação e Qualificação. E suas atribuições relacionam-se ao planejamento, organização, coordenação e acompanhamento dos procedimentos que envolvem o ingresso e o desenvolvimento dos servidores na UFMS (UFMS, 2017).

A Divisão de Recrutamento e Seleção (DIRS/CDR) é a unidade responsável pela execução das atividades de suprimento de recursos humanos, dentre elas a aplicação do Programa de Dimensionamento de Pessoal, envolvendo o planejamento, execução e acompanhamento das ações relativas às formas de provimento e de movimentação de servidores na UFMS (UFMS, 2017).

Já a Divisão de Desenvolvimento e Avaliação (DIDA/CDR) possui como atribuições a implantação do Programa de Avaliação de Desempenho, envolvendo o planejamento, a execução e o acompanhamento das atividades e procedimentos referentes à avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, como a progressão na carreira técnico-administrativa (UFMS, 2017).

E por fim, a Divisão de Capacitação e Qualificação (DICQ/CDR) responsabiliza-se pela implantação do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, com o planejamento, a execução, o acompanhamento e a avaliação das ações de capacitação empreendidas no âmbito da UFMS, além buscar estabelecer parcerias e convênios com escolas de governo e outras instituições para a promoção da capacitação dos servidores (UFMS, 2017).

2.3.2 Caracterização da Situação-Problema

Inicialmente, o modelo de gestão por competências encontra-se como a segunda melhor estratégia para a orientação da gestão das pessoas para 55% das maiores ou melhores empresas para trabalhar no Brasil e baliza as políticas de gestão de pessoas de mais de 500 empresas localizadas no Brasil, número verificado em um estudo realizado no período de 1991 a 2016, sendo 85% destas de iniciativa privada e 15% de origem pública (DUTRA, 2017).

No tocante à gestão pública, instituições como Correios, Embrapa, TCU, Ministério da Educação, Superior Tribunal de Justiça, Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, Embrapa, Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região, Ministério Público de Santa Catarina, Caixa Econômica Federal, Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul e Banco do Brasil já implementaram o modelo de gestão por competências (BRASIL, 2012, 2013, 2015; CNJ, 2016).

Quanto às IFES, a Universidade Federal da Bahia, Universidade Rural da Amazônia, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Tocantins, Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal do Pará, Universidade Federal Fluminense, Universidade Federal do Espírito Santo e Universidade de Brasília também implantaram a gestão por competências (MACHADO, 2011; MARQUES, 2011; ROMANO, 2016; COSTA, 2016).

Ocorre que, mesmo diante da aparente consolidação do modelo de gestão por competências no setor público, suas práticas ainda são consideradas incipientes (SANTOS, 2014). Por exemplo, verificou-se que das 192 instituições que enviaram seus relatórios anuais de execução das ações de capacitação somente 20% deste universo, admitiu ter empreendido a capacitação baseada em competências (PANTOJA; IGLESIAS; BENEVUTO; PAULA, 2012).

Identificou-se também que de 105 instituições pesquisadas, 36% estão em estágio desconfiado, por acreditar em uma mudança insignificante, 28% em um estágio corajoso, por terem empreendido vultosas mudanças, 20% em estágio empacado e 16% em estágio pioneiro, por terem implantado a gestão por competências antes da edição da PNDP. Os resultados evidenciam a dificuldade de avanços à efetividade na implementação da gestão por competências no setor público (BRANTES, 2012).

Em 2013, foi produzido o Acórdão 3.023/2013-TCU-Plenário, derivado de um estudo realizado com 330 unidades jurisdicionadas pelo TCU, no período de 10/09/2012 a 27/09/2013. O objetivo relaciona-se à avaliação da situação da gestão de pessoas em uma amostra de instituições públicas, para identificar suas fragilidades e promover melhorias nestas áreas, além de identificar boas práticas que fossem disseminadas em toda a APF (TCU, 2013).

Deste Acórdão foi gerado o "Perfil GovPessoal 2013", com os resultados do questionário de auto avaliação aplicado à 330 instituições, e, dentre estas, 81 são instituições de ensino. Foi possível constatar que apenas 34% dos 305 respondentes reconheceram o modelo de competências como base para gestão de pessoas, ou seja, a gestão por competências na APF encontra-se ainda em estágio de desenvolvimento inicial (TCU, 2013).

Na mesma tônica, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), no ano de 2014, analisou dados de 81 instituições públicas acerca de práticas inovadoras de gestão, como a gestão por competências, compreendida como uma "estratégia de gestão baseada nas competências necessárias à realização das atribuições de determinado cargo e na retribuição pecuniária pelas competências efetivamente apresentadas" (IPEA, 2015, p. 102).

Genericamente, os resultados obtidos demonstraram que o índice de implantação total da gestão por competências não se configura significativo. Similarmente, o seu alcance ainda é limitado (IPEA, 2015). Apontaram, também, que 8 instituições já colheram resultados advindos

de sua implementação, 13 não informaram planos de implantá-la e 60 estão em processo de implantação ou já implantadas (IPEA, 2015).

Estes resultados corroboram os encontrados por Pantoja, Iglesias, Benevuto e Paula (2012) quanto à reduzida incorporação do sistema de gestão por competências pelas instituições da administração pública federal, como um todo, bem como quanto à limitada aplicabilidade de suas ferramentas, tais como o mapeamento de competências, o banco de competências organizacionais, dentre outras, em suas políticas de recursos humanos.

No tocante às IFES, Landfeldt (2016) analisou sete de quatorze instituições que já iniciaram a implantação da gestão por competências, e identificou que nenhuma delas possui o modelo de gestão por competências consolidado, havendo universidades em etapa de desenvolvimento e outras em processos avançados. As principais políticas com a gestão por competências implementadas são a de avaliação de desempenho e a de capacitação.

Em 2017, Perseguino e Pedro questionaram setenta IFES sobre a adoção ao modelo de gestão por competências e sobre os referenciais teóricos aplicados, em caso afirmativo. Destas, cinquenta responderam e deste universo, apenas oito afirmaram adotar o modelo de gestão por competências, utilizando-se de parâmetros legais tais como o Decreto n. 5.707 de 2006, e de referências como Brandão e Bahry (2005), Dutra (2017) e Carbone et al (2016).

No âmbito da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), o seu primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2005-2009, movimentou-se sentido a uma gestão de pessoas integrada e alinhada aos objetivos estratégicos, por meio das políticas de desenvolvimento de pessoal (UFMS, 2005). Por exemplo, seu Programa de Dimensionamento propõe-se a um "planejamento contínuo de avaliação de competências" (UFMS, 2005, p. 47).

A partir do PDI 2010-2014, há a inserção do termo gestão por competências para referenciar o modelo de gestão de pessoas que orienta seus três programas de desenvolvimento de pessoal (UFMS, 2010). Apresenta-se como articuladora, orientadora e inspiradora de atitudes e atividades, "estimulando o desenvolvimento de competências para liderar, administrar e transformar o conhecimento em qualidade de vida" (UFMS, 2010, p. 30)

Atualmente, a instituição divulga em seu PDI 2015-2019 que o modelo de gestão por competências orienta as suas políticas e práticas de gestão de pessoas, pelo fato de estar incluso nas diretrizes federais estabelecidas para os programas de desenvolvimento e valorização profissional dos servidores técnico-administrativos das instituições federais de ensino, contidos no PDI-PCCTAE (UFMS, 2015).

Discorre ainda que as suas políticas foram concebidas a partir da tríade estratégica de gestão de pessoas: gestão por competências, democratização das relações de trabalho e

qualificação intensiva das equipes de trabalho, alinhada aos objetivos estratégicos da instituição, concluindo que este modelo é o mais adequado ao seu contexto institucional (UFMS, 2015). Sendo assim, seria possível reconhecer que a UFMS, em teoria, adere à GPC.

Entretanto, uma investigação do Tribunal de Contas da União (TCU), realizada em 2014, identificou deficiências nas práticas dos programas de desenvolvimento de pessoal da UFMS e o Acórdão 104/2015-TCU-Plenário indicou que, até aquele momento, a instituição não havia implantado o modelo de gestão dos servidores à luz das competências, recomendando, assim, sua adesão (TCU, 2015).

Ademais, encaminhou-se, em 2015, via E-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão), à 64 universidades federais, um questionamento sobre o desenvolvimento de ações de implementação da gestão de pessoas por competências e sobre o atendimento ao Decreto n. 5.707 de 2006. Das 56 IFES respondentes, 97% informaram não desenvolver completamente (ROMANO, 2016).

A UFMS respondeu a esse questionamento informando que já havia iniciado o processo de planejamento de um modelo de gestão por competências na instituição, com o mapeamento de competências gerenciais e o desenvolvimento de um Banco de Talentos, com previsão de conclusão em até dois anos. Por esse motivo, naquele momento, a UFMS foi incluída no rol de IFES que não adotavam efetivamente o modelo de gestão por competências (ROMANO, 2016).

Observa-se que, em 2015, apesar de a UFMS já ter divulgado, formalmente, a adoção de um modelo de gestão por competências, seus programas de desenvolvimento de pessoal não estavam concretamente construídos nesse modelo, e suas práticas ainda se encontravam incipientes, segundo o Acórdão 104/2015-TCU-Plenário, e a manifestação da própria instituição em resposta ao E-SIC.

Então, transcorridos dois anos dos fatos acima expostos, e onze anos da publicação da PNDP e do PDI-PCCTAE, os quais preconizam a adoção da gestão por competências pelas instituições federais de ensino superior, se faz necessário verificar se, no presente momento, as políticas e práticas de gestão de pessoas da UFMS encontram-se alinhadas a esse modelo de gestão.

Finalmente, encerra-se o presente subtópico com a exposição de condições adicionais favoráveis ao alinhamento do modelo de gestão da UFMS à um modelo por competências:

- ✓ Dos 2.021 servidores técnico-administrativos ativos, 946 ingressaram a partir de 2006, e 1.075 ingressaram antes deste ano, ou seja, mais de 53 % dos servidores ativos possuem mais de dez anos de vínculo com a UFMS, o que significa dizer que a probabilidade de que estes profissionais deixem a instituição é relativamente baixa,

favorecendo o processo de institucionalização de gestão por competências em um longo prazo. Este fator está relacionado ao desafio que muitas instituições públicas de ensino enfrentam por indicarem uma alta rotatividade em seu quadro funcional (ROMANO, 2016).

- ✓ Neste mesmo diapasão, identificou-se que 6% das vacâncias, de 2006 a 2017, estão relacionadas com a posse em cargo inacumulável - PCI, significando dizer que, ainda que o PCI seja um percentual pouco significativo das vacâncias, demonstra que os servidores deixaram a UFMS para assumir outras funções ou cargos públicos. Assim, tendo sido capacitados e qualificados por meio de um sistema de gestão por competências efetivo irão apresentar seus resultados positivos em outras instituições, gerando ainda valor à sociedade (BERGUE, 2010);
- ✓ Foi possível observar ainda que de, aproximadamente, 1.400 servidores técnico-administrativos que assumiram chefias de unidades na UFMS, de 2006 a 2017, em torno de 60% reassumiram funções gratificadas na mesma unidade ou em outras unidades, cenário inerente à UFMS, o qual é favorável a uma política de capacitação de gestores por competências, tendo em vista que as qualificações adquiridas serão aplicadas e reaplicadas na instituição. Adicionalmente, o prazo em que os servidores ocupantes de chefias permaneceram em suas funções gratificadas é relativamente extenso (ROMANO, 2016);
- ✓ A UFMS possui uma Agência de Tecnologia da Informação - AGETIC que atua em parceria com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Esta conjuntura é comprovada pela criação e gestão de aplicativos de gestão de pessoas pela AGETIC, tais como sistema de avaliação de desempenho institucional, sistema de controle da frequência dos servidores e sistema de concessão de férias. A participação da Unidade de Tecnologia da Informação foi reiteradamente citada como um fator decisivo para a efetiva implementação da gestão por competências em instituições públicas de ensino superior (SILVA, 2012; CAMÕES, 2013; COSTA, 2016; LANDFELDT, 2016; ROMANO, 2016; PANTOJA; 2016).

3. ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 Apresentação e discussão dos resultados encontrados

Para clarear o entendimento do leitor, reitera-se que os quadros apresentados contêm as unidades de registro e suas respectivas unidades de contexto, extraídas do corpo de análise documental, das falas dos sujeitos nas entrevistas e nos grupos focais. Por esse motivo, há a referência, entre parênteses, da fonte originária de cada unidade de contexto citada. Após cada quadro, a respectiva categoria foi discutida.

Ademais, as categorias de análise de conteúdo, criadas a partir da abordagem teórico-científica, e suas subcategorias correspondentes estão representadas individualmente em cada um dos nove quadros abaixo apresentados. Retomando, as três categorias são: conceitos de competências; conceitos sobre o modelo de competências; e conceitos sobre as políticas e práticas de gestão por competências.

As nove subcategorias são: conceitos de competências individuais; conceitos de competências organizacionais; conceitos relacionados a um modelo de gestão por competências; incorporação das demandas legais; desafios da implementação; política de recrutamento e seleção por competências; política de capacitação por competências; política de avaliação por competências; e integração das políticas. O Quadro 11 introduz as análises.

Quadro 11 – Análise de conteúdo da categoria 1, subcategoria 1

Categoria 1 - Conceito de Competências	
Subcategoria 1 - Conceitos de Competências individuais	
Unidade de Registro	**Unidade de Contexto**
Competências como atribuições; especificações do cargo; habilidades do servidor; conhecimentos; comportamentos necessários; motivação; atender aos objetivos institucionais; vivências; qualificação; capacitação; conhecimento sistêmico; alcance do que é esperado; conhecimento individual que agrega valor; complementado pelas habilidades e atitides; atitudes como preferências; atitudes e habilidades formam o conhecimento; a atitude é o principal elemento da competência; conjunto de especificações para melhor desempenho;	"a competência é a descrição de atividades de um servidor ou setor da UFMS" (E1); "a competência é o conjunto das capacidades humanas e envolve a responsabilidade e a iniciativa, por exemplo" (GF1); "a competência é um conjunto de formação específica até a extra somada às suas afinidades" (E2); "a competência está relacionada às atribuições [...]" (E3); "a pessoa competente extrapola as atividades do seu cargo" (GF3); "conhecer os assuntos e trâmites dos processos" (E4); "conhecimentos e comportamentos necessários para uma função" (E5); "[...] vontade de aprender" (E4); " [...] o servidor ser capaz de atender aos objetivos institucionais e fazer o seu papel" (E6); "as vivências do servidor também o tornam competente" (E6); "o servidor competente é aquele servidor qualificado e capacitado para determinada função [...]" (E7); "o servidor deverá conhecer tanto as atividades que desenvolve quanto as de outros servidores" (GF7); "cumprir da melhor forma com aquilo que é esperado" (E8); "é o conhecimento que o indivíduo absorve ao longo de sua caminhada e que agrega valor em suas atividades (E11); "as habilidades e as atitudes complementam as competências [...] (E11); "as atitudes são as preferências e os gostos dos docentes que formam habilidades e novas competências" (E12); "a atitude e uma certa habilidade podem gerar o conhecimento" (E12); "são um conjunto de especificações que garantem o melhor desempenho do servidor no seu cargo ou função" (E10);

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017), baseando-se nos dados da pesquisa.

Em tal caso, dos documentos internos da UFMS, só se observaram referências ao modelo de gestão por competências nos PDI 2010-2014 e 2015-2019, mas em nenhum desses documentos houve a conceituação explícita do termo. Os textos fazem alusão à dimensão humana e à valorização das relações de trabalho, considerando-se o contexto institucional da UFMS, aproximando-se das orientações de Brasil (2005), Brasil (2013) e Brasil (2016).

Somente quatro entrevistados conceituaram as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do servidor para melhor desempenhar sua função, sendo uma entrevistada pertencente ao grupo dos servidores operacionais e os outros três pertencentes ao grupo dos especialistas. Os demais entrevistados ou relacionavam as competências às atribuições do cargo ou remetiam-na à apenas uma ou outra dimensão.

O entrevistado E11 afirmou a importância do elemento conhecimento como condição para a competência, não relacionando as habilidades e atitudes à formação da competência. Sua percepção é de que uma formação curricular em determinada área do conhecimento já torna um sujeito competente. Segundo o entrevistado, para se obter êxito profissional, é necessário adicionar as habilidades e atitudes aos conhecimentos, complementando a competência.

A percepção desse entrevistado encontra-se dissociada das orientações legais sobre competências e destoante de suas abordagens teóricas, tendo em vista que nesses dois casos, as competências estão relacionadas ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, alterando-se apenas o foco de cada escola (se no indivíduo ou no coletivo), ou com a inserção de novos elementos (BRANDÃO, 2012; BRASIL, 2013).

Seis entrevistados citaram a atitude como dimensão única ou principal das competências, pois concordaram que quando ocorre a ausência de iniciativa e motivação reduz-se a eficiência e a boa qualidade dos serviços prestados. Para o GF4: “a ausência de atitude gera o desconhecimento” e a “UFMS é caracterizada pelo desinteresse do servidor e pela sua falta de iniciativa, havendo sempre a necessidade de se dar ordens para que as atividades ocorram”.

Na mesma direção, o entrevistado E12 afirmou que as questões atitudinais nortearam e embasaram a concepção do questionário de autodeclaração que fora aplicado aos docentes quando do mapeamento de suas competências na ESAN. Nessa ocasião, utilizou-se de bibliografia de Nisembaum (2000) e de Chiavenato (2012) sobre competências individuais, e focou-se nas atitudes pois essas poderiam gerar as habilidades e novos conhecimentos.

Isso porque, para os entrevistados E11 e E12, a vontade (ou atitude) e uma certa habilidade podem gerar o conhecimento e assim formar as competências individuais. Observam que na perspectiva do setor público a atitude adquire maior relevância e que o conhecimento

poderá decorrer da habilidade do indivíduo. Essas posições assemelham-se à abordagem interpretativista de Zarifian (2001) e de Le Boterf (2003).

Para esses autores, os aspectos motivacionais e o querer fazer adquirem relevância na medida em que se deve considerar que o profissional "mobiliza suas competências em função de um projeto que comporta para ele uma significação, ao qual ele dá um sentido" (LE BOTERF, 2003, p. 155). Ou ainda, como sugere Sakamoto et al (2014), a motivação está intrinsicamente ligada à atitude e é responsável pelo comportamento competente.

No tocante à tipologia de competências, somente o GF10 citou a necessidade de sua especificação. Para esse sujeito, a alta gestão juntamente com chefias e servidores envolvidos, devem estabelecer o que são competências, as tipologias a serem consideradas, se por cargo ou setor de trabalho, ou ainda se gerenciais, comuns, individuais ou genéricas, assim como orientam Brandão (2012), Brasil (2013) e Costa (2016). A seguir, o Quadro 12.

Quadro 12 – Análise de conteúdo da categoria 1, subcategoria 2

Categoria 1 - Conceito de Competências	
Subcategoria 2 - Conceitos de competências organizacionais	
Unidade de Registro	**Unidade de Contexto**
Relacionado às atribuições formais e legais da instituição e dos setores; relacionado às atividades fins; relacionada aos resultados esperados; respostas positivas à sociedade;	"Competências da CDR: estabelecer normas e procedimentos relativos ao ingresso e desenvolvimento do servidor; planejar, coordenar e acompanhar os procedimentos adotados no ingresso e no desenvolvimento das carreiras dos servidores técnico-administrativos da universidade [...]" (UFMS, 2017); "as competências organizacionais estão relacionadas aos resultados esperados e às respostas positivas à sociedade" (E7);

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017), baseando-se nos dados da pesquisa.

Para essa subcategoria, pela análise do "Manual de Competências da UFMS", constatou-se que a concepção vigente é de que as competências organizacionais estão relacionadas apenas às atribuições legais das unidades de trabalho. Pela fala do E6 "esse documento já existia, com outra nomenclatura, e fora atualizado pela atual gestão com a inserção de novas unidade de trabalho, e depois foi renomeado".

Outrossim, oito sujeitos não souberam conceituar as competências organizacionais. Somente o E6 observou que "existe a necessidade de reformulação desse Manual", referindo-se ao fato de que compreende que o conceito de competências organizacionais extrapola esse aspecto jurídico. O E7 foi o sujeito que mais se aproximou da noção de competências organizacionais apresentada na literatura científica pesquisada.

Esse entrevistado afirma que as competências organizacionais se referem ao que melhor a UFMS poderia oferecer, gerando nível superior de qualidade na prestação dos serviços públicos e resultados positivos à sociedade, relacionando-se ao conceito da escola americana de competências, aludindo aos recursos que geram valor à organização e à sociedade (PENROSE, 1959).

Assim, no primeiro grupo focal, constatou-se a existências de dificuldade na compreensão individual e coletiva do conceito de competências e suas dimensões, o que atrapalhou no desenvolvimento dessa reunião, pois os entrevistados não conseguiam manifestar opinião fundamentada sobre esses temas. Por esse motivo, e por haver interesse dos sujeitos da PROGEP, fora realizado um segundo grupo focal.

Nesse segundo grupo, houve o esclarecimento das abordagens de competências, suas dimensões e sua tipologia, segundo Brandão (2012) e Brasil (2013). O objetivo foi uniformizar o entendimento desses principais conceitos para a superação de uma das dificuldades analisadas por Silva (2012), Silva e Mello (2013) e Perseguino (2017) no tocante ao despreparo e desconhecimento por parte da unidade de recursos humanos. Em continuidade, o Quadro 13.

Quadro 13 - Análise de conteúdo da categoria 2, subcategoria 1

Categoria 2 - Conceitos sobre o modelo de gestão por competências	
Subcategoria 1 - Conceitos relacionados a um modelo de gestão por competências	
Unidade de Registro	**Unidade de Contexto**
Modelo de gestão por competências referenciado na tríade de gestão de pessoas da UFMS; mapeamento de competências de docentes da ESAN; envolve o mapeamento dos processos e das atividades; parte-se da alta gestão; desconhecimento de iniciativas isoladas; mapeamento de competências individuais; iniciativa tímida de adesão; trata-se de um anseio institucional; satisfação das pessoas; ferramenta estratégica de gestão de pessoas; aplicação multifuncional; sistema "Capacita".	"Tríade estratégica da moderna gestão de pessoas – gestão por competências, democratização das relações de trabalho e qualificação intensiva das equipes de trabalho" (UFMS, 2015); "A Comissão tem como meta fazer o mapeamento das competências dos docentes da ESAN, visando o alinhamento das ações no ensino, pesquisa e extensão, e elaborar uma matriz que aponte as lacunas e os perfis dos futuros docentes a serem contratados, através dos próximos Editais de Concurso Público." (UFMS, 2015a); "[...] parte do levantamento dos processos das unidades até diagnóstico das habilidades dos servidores (E2); "a adoção à gestão por competências deve partir da alta gestão [...]" (GF2); "eu desconheço iniciativas isoladas na adoção a um modelo de gestão por competências" (E2); "envolve o mapeamento das competências individuais" (E4); "há uma iniciativa tímida, mas clara, de tentativa de adesão" (E4); "apesar de ser um anseio institucional, o modelo de gestão por competências não está efetivamente implantado na UFMS" (GF6); "você percebe que as pessoas se sentem melhores" (E6); "o mapeamento de competências é uma ferramenta ou instrumento de gestão de pessoas" (E11); "[...] o mapa de competências gerado possui aplicação multifuncional (E12)"; "o sistema "Capacita" pode ser considerado uma ferramenta tecnológica para a implementação da gestão por competências na UFMS..[..]" (GF10).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017), baseando-se nos dados da pesquisa.

Nessa subcategoria, pela fala dos entrevistados, observou-se que é unânime a opinião de que não está estruturado um modelo de gestão por competências no âmbito da UFMS. Percebeu-se alguma inquietação em se fazer essa afirmação, tendo em vista que os entrevistados também se sentiam responsáveis por essa situação. Segue uma das falas da entrevistada E2:

> "Essa nova gestão já se iniciou buscando melhor estruturar o modelo de gestão por competências. Em uma primeira reunião com especialistas do tema na instituição, lotados na ESAN, sugeriu-se iniciar com poucas unidades e depois se estenderia à toda UFMS, porém exigia-se longo prazo e a intenção, no momento, são resultados de curto prazo".

Ademais, foi possível perceber que os entrevistados possuíam conhecimento superficial das etapas de um modelo de gestão por competências. A entrevistada E2 citou o mapeamento de processos das unidades e a identificação dos perfis de profissional para ocupar as funções nessas unidades. Porém, não conseguiu detalhar como se daria a descrição e o mapeamento de competências. Conforme sua fala:

> "Formou-se um grupo de trabalho com representantes de cada uma das principais unidades, mediante publicação, e pretende-se mapear as competências, porém chega-se a um entrave sobre o que vem primeiro: o ovo ou a galinha. Ainda não se têm determinadas quais etapas são demandadas para esse modelo de gestão por competências que se pretende adotar na UFMS".

Os entrevistados E6, E7 e GF9 conseguiram citar algumas das etapas de um modelo de gestão por competências. Para esses entrevistados, a implantação desse modelo de gestão envolve a constituição de uma equipe multidisciplinar, a publicação de uma normativa institucionalizando essa equipe e seus objetivos, e o mapeamento e o diagnóstico das competências individuais, para assim "colocar as pessoas certas nos lugares certos".

Nesse sentido, essas etapas citadas encontram amparo na literatura científica, pois Brasil (2013), Costa (2016) e Dutra (2017) discorrem sobre a importância de constituição de uma equipe formada por profissionais considerados estratégicos em gestão de pessoas para a implantação do modelo de gestão por competências. No tocante ao mapeamento, todos os modelos consultados incluem-no como uma de suas etapas.

A GF8, em contrapartida, queixou-se de não haver um consenso e padronização de conceitos no âmbito da PROGEP sobre o modelo de gestão por competências mais adequado para o contexto da UFMS, ou suas etapas a seguir e, inclusive, como integrá-lo às políticas de desenvolvimento de pessoas. Segundo Oliveira et al (2009) e Osório (2016), esse cenário contraria as condições necessárias para a sua implantação exitosa.

Sobre a Nota Técnica resultante do mapeamento das competências docentes da ESAN, percebeu-se que se tratava de uma iniciativa isolada dessa Escola. Nenhum dos entrevistados da PROGEP detinham conhecimento desse trabalho que está em fase de expansão para a FAMED e FADIR. Essa situação contradiz as variáveis que devem ser consideradas para a adoção da gestão por competências, conforme Ruano (2007) e Munck et al (2011).

De acordo com o E11, o foco deu-se nas competências individuais, sem uma vinculação deliberada às estratégias da UFMS. Informou também que o objetivo foi nutrir a gestão da ESAN com informações acerca das lacunas de competências existentes para contribuir com as futuras contratações. Tratou-se de um questionário autodeclarado, ou seja, os docentes preencheram um questionário online sobre sua situação atual e pretensões curriculares.

O entrevistado cita que se pretendeu também desenvolver a motivação pessoal dos docentes para melhorar a qualidade de suas aulas, alocando-os em áreas de ensino, pesquisa e extensão que lhes são agradáveis de trabalhar, ocorrendo o recrutamento e seleção para as áreas que vagarem dessa realocação. Pela Nota Técnica, as competências foram nomeadas eixos de conhecimentos e esses eixos foram criados a partir das disciplinas lecionadas pela ESAN.

É possível depreender então, que se buscou montar o mapeamento de competências, ou mapa de competências, considerando-se os conhecimentos existentes e aplicados, as motivações e atitudes, e as demandas de carga horária por curso. Segundo o E11 e o E12, a nota técnica gerada desse mapeamento conseguiu nortear as contratações de docentes para a ESAN dos anos de 2016 e 2017, e serve de parâmetro para aplicação na FADIR e na FAMED.

O entrevistado E12 afirma que essa iniciativa de mapeamento de competências dos docentes da ESAN poderia ser considerada uma inovação pois não foi localizada na literatura cientifica nenhum trabalho com esse perfil. Porém ressalta que replicar esse mapeamento de docentes para os técnico-administrativos não seria recomendável devido às especificidades da carreira técnico-administrativa.

Segundo o mesmo entrevistado, nesse caso, seria necessário estabelecer perfis desejados, e assim estudar habilidades, atitudes e conhecimentos dos servidores, enquadrando os existentes aos desejáveis, em consonância com Brasil (2013) e Brasil (2015). Seria indispensável antes, alguma forma de mapeamento das atividades desenvolvidas em cada centro ou unidade de trabalho.

O mapeamento ou a descrição pormenorizada das atividades de cada unidade permite a identificação das competências necessárias para a execução dessas atividades, segundo Gramigna (2007). Nesse sentido, o E12 afirma “deve-se primeiramente mapear os processos de trabalho e suas atividades vinculadas e só posteriormente aplicar o questionário de autodeclaração aos servidores”.

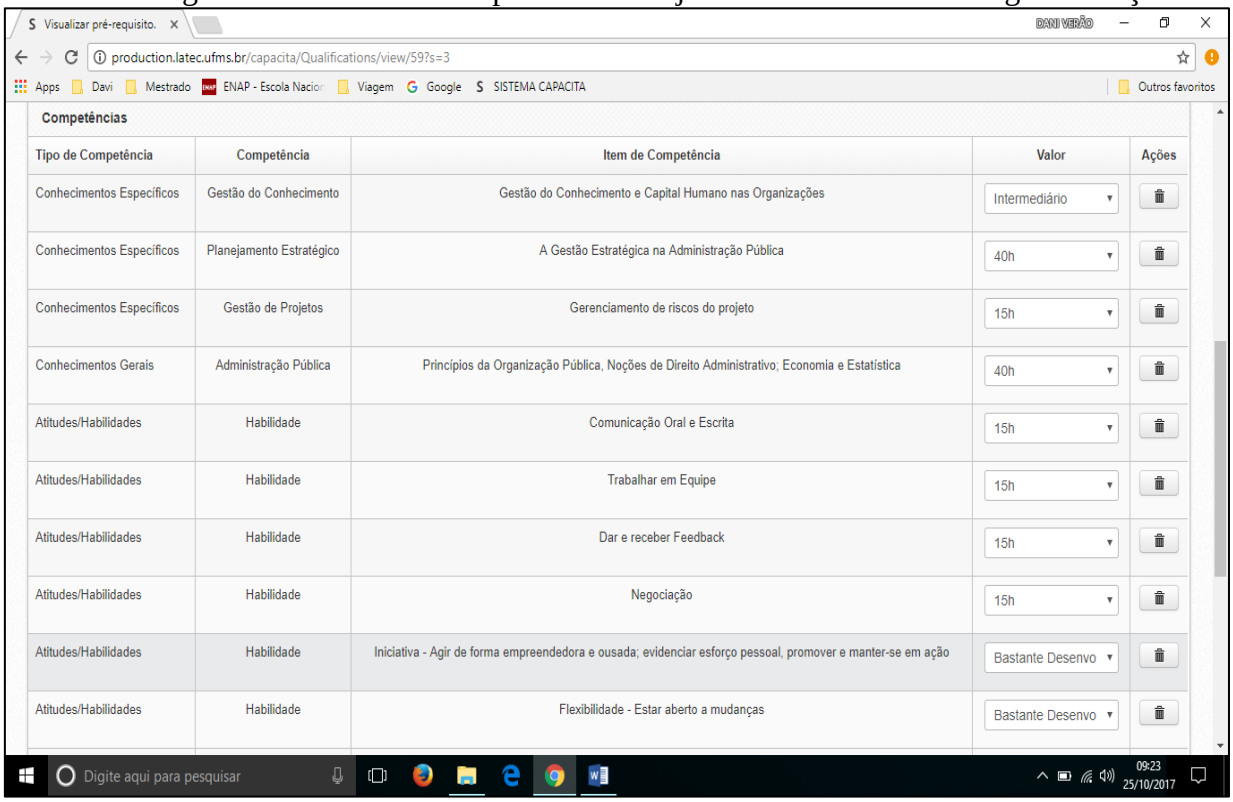
Comparando-se a sistemática empregada pela ESAN no mapeamento das competências dos seus docentes com os apresentados na abordagem teórico-científica, é possível aproximá-lo mais ao modelo de Zarifian (2003) ao se considerar os aspectos atitudinais e de motivação

implícitos nesse modelo. Isso porque, deliberadamente, pretendeu-se conhecer as vontades de cada docente para o diagnóstico das competências.

Conforme fora exposto anteriormente, a partir da entrevista com o E10 identificou-se a existência de uma ferramenta tecnológica criada por esse docente e uma equipe de colaboradores, para atender inicialmente a um órgão do Estado de Mato Grosso do Sul, e que, segundo o E10, poderia ser contextualizado para a realidade organizacional da UFMS, abrangendo a gestão por competências nos três programas de desenvolvimento de pessoal.

Esse sistema parte da definição de competências desejáveis para determinado cargo ou função gerencial dentro de determinada unidade de trabalho, corroborando Brandão e Bahry (2005), Brasil (2006) e Gramigna (2007). Após, são mapeadas as competências existentes e estabelecido um diagnóstico das lacunas de competências, conforme a Figura 14.

Figura 14 - Matriz de competências desejáveis de determinado cargo ou função

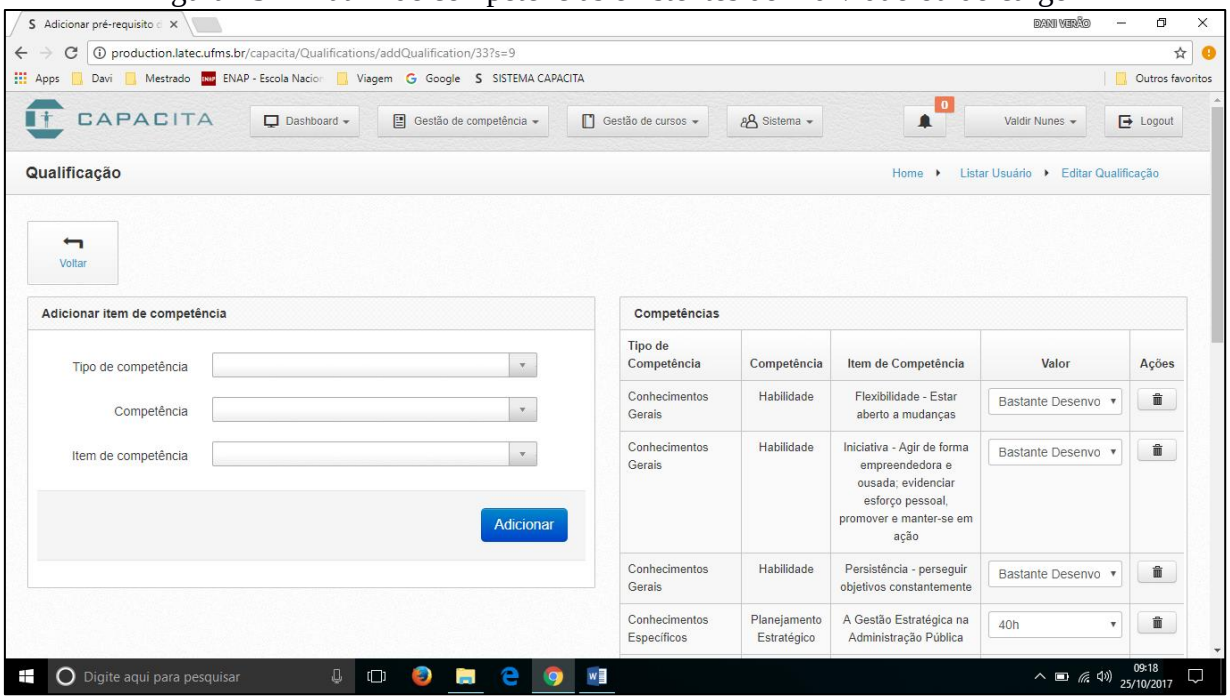


Fonte: http://production.latec.ufms.br/capacita/users/login (2017).

Para o GF10, a instituição deverá efetuar uma análise das suas competências organizacionais e a partir daí definir as competências individuais necessárias para atingi-las. Quando uma competência individual desejável é definida (pela chefia e por quem executa as tarefas), essa deverá ter seus elementos indicados, cada qual com um valor que permitirá verificar se as competências existentes as cobrem, concordando com Brasil (2013).

Esse diagnóstico é nomeado de matriz de cobertura de cargos e com esse resultado serão apresentadas as competências necessárias que um servidor já possui desenvolvidas e as competências que precisa desenvolver ou aprimorar. Observa o GF10 que, no mapeamento das competências existentes, espera-se que sejam listadas todas as competências do servidor e não somente aquelas que estejam relacionadas às suas tarefas, consoante a Figura 15.

Figura 15 – Matriz de competências existentes do indivíduo ou do cargo



Fonte: http://production.latec.ufms.br/capacita/users/login (2017).

Pode-se depreender que essa ferramenta gerencial contempla as etapas do modelo de gestão por competências de Brandão e Bahry (2005) e de Gramigna (2007), principalmente pelo fato de que o mapeamento objetiva identificar as lacunas de competências enquanto o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, a partir do diagnóstico realizado entre as competências desejáveis e as existentes.

Por isso, no terceiro grupo focal realizado, os participantes manifestaram interesse em utilizar o “Capacita” para um projeto-piloto de adoção da gestão por competências na UFMS. A intenção era verificar quais os parâmetros deveriam ser conhecidos no âmbito do sistema. Decidiu-se por iniciar pelo mapeamento das competências individuais desejáveis e existentes pois segundo Carbone et al (2016), o mapeamento é uma etapa essencial nesse processo.

Apesar de a indicação de Brandão e Bahry (2005) e de Brasil (2006) ser de que o mapeamento de competências seja referenciado pelos objetivos estratégicos da instituição, optou-se por nortear-se pela descrição das atividades de trabalho da CDR/PROGEP, pois assim

seriam estabelecidas competências mais específicas em relação às unidades de recursos humanos, seguindo as orientações de Gramigna (2007).

Selecionou-se o cargo de assistente em administração de cada uma das três divisões da CDR/PROGEP pelo fato de que trata-se de um cargo amplo em relação às atividades de trabalho, e com grande quantidade de ocupantes espalhados por todas as unidades e câmpus da UFMS, possibilitando, inclusive a comparação das competências desejáveis a esse profissional especificamente por unidade de trabalho.

Esse mesmo processo, ao ser estendido para as demais unidades da UFMS, poderá gerar uma comparação das competências dos servidores assistentes em administração de cada uma das unidades e assim, estabelecer as competências gerais e específicas, possibilitando que as ações de capacitação sejam melhor definidas para cada contexto de trabalho, atendendo assim ao preconizado por Brasil (2006) e Brasil (2006a).

Os modelos de gestão por competências norteadores foram o de Brandão e Bahry (2005) e de Gramigna (2007), por terem suas etapas bem detalhadas, principalmente no tocante à essa etapa de mapeamento das competências. Inclusive, observou-se as práticas desse modelo em várias IFES, como a UFPA, a qual já está em processo avançado de gestão por competências, e pretendeu-se buscar parcerias com essa instituição, seguindo as orientações de Brasil (2015).

Outra observação refere-se à descrição das competências. Os teóricos Brandão e Bahry (2005), Carbone et al (2016) e Ramos et al (2016) orientam que as descrições envolvam a definição clara e objetiva da competência, porém, decidiu-se por focar nas suas dimensões (ou elementos) para definir o que se espera de determinada competência, sob a justificativa de que as métricas apresentadas já conseguiriam atender a uma boa definição de competências.

Entretanto, pode-se conceituar cada uma das competências relacionadas, e assim, adicionar as condições e os critérios de competência, como sugerem Parry (1996) e Brasil (2013). Segundo o GF 10, “o Capacita é adaptável para a realidade institucional da UFMS, bastando que as diretrizes e objetivos estratégicos sejam definidos para que sejam produzidos os resultados demandados”.

Então, no sistema Capacita, foram inseridos o nome das competências, seus elementos (conhecimentos, habilidades e atitudes), especificando-se cada um nos chamados “itens de competências”. O valor requerido se refere às métricas que indicam os perfis de competências desejáveis e o valor atual indica o quanto dessa competência é coberta por determinado ocupante do cargo de assistente em administração.

A chefia e sua equipe de trabalho definem essas competências e o sistema “Capacita” é alimentado. Após, o servidor assistente em administração realiza uma autoavaliação,

declarando, dentre as métricas apresentadas, a que melhor o representa. Nesse momento, essa autoavaliação pode ser orientada pela equipe multidisciplinar responsável pela instituição da gestão por competências, conforme Costa et al (2016).

Destaca-se a orientação de Gramigna (2007) no tocante ao mapeamento das competências individuais existentes, pois essa etapa exige comprometimento e responsabilidade dos respondentes. Inclusive, o GF 2, GF 3 e GF 9 relataram a dificuldade que alguns servidores teriam em declarar suas competências inexistentes ou falhas, situação essa que geraria um diagnóstico inverídico.

Nesse sentido, a chefia do servidor promoveria a certificação das informações prestadas pelo servidor, validando-as ou não. Na UFPA, essa chefia também irá determinar a importância de cada competência, segundo Costa (2016). A próxima etapa, no sistema "Capacita", é a geração da matriz de cobertura de competências. Por meio de relatórios, serão identificadas as lacunas tanto específicas para cada setor de trabalho quanto para todas as unidades.

Essa etapa irá apresentar as competências desejáveis, tanto as mais cobertas quanto as menos cobertas, pelas competências existentes, alimentando, assim, a política de capacitação. Nesse caso, quando se define sua importância, também se estabelecem as prioridades de ações para cobri-las. Caso seja identificada alguma competência sem abrangência institucional, aciona-se a política de dimensionamento de pessoal, para o recrutamento e seleção.

A política de avaliação de desempenho também é abastecida a partir da compreensão de que gerará os indicadores de competências para subsidiar o planejamento das ações de gestão de pessoas, consoante Brasil (2006a) e CNJ (2016). Ademais, a articulação dessas três políticas ensejará, em última instância, o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor, atendendo ao preconizado por Brasil (2005).

Assim, até o presente momento, foi possível concluir o mapeamento das competências desejáveis e existentes de uma servidora ocupante do cargo de assistente em administração, lotada na DICQ/CDR/PROGEP, considerando-se a métrica de conhecimentos em horas/aula, e de habilidades e atitudes em pouco desenvolvido, desenvolvido e bastante desenvolvido. Essa etapa envolveu a servidora e sua chefia imediata.

As métricas foram baseadas nos trabalhos da Escola Nacional de Administração Pública, a qual oferta cursos de capacitação, e nas práticas apresentadas por Matos (2014), Troeira (2014) e Nogueira et al (2015). Para a composição dos nomes das competências, referenciou-se pelas orientações de Brandão e Bahry (2005), Brasil (2013), CNJ (2016) e Ramos et al (2016). Para melhor compreensão, segue o Quadro 14.

Quadro 14 – Mapeamento de competências desejáveis e existentes de um servidor

Nome da Competência	Elemento da Competência	Item da Competência	Valor requerido	Valor atual	Validação pela Chefia
Acompanhamento com foco em resultados	Conhecimentos	Planejamento com foco em resultados	20h	0h	Confirmado
Acompanhamento com foco em resultados	Conhecimentos	Análise e Melhoria de Processos	20h	0h	Confirmado
Acompanhamento com foco em resultados	Conhecimentos	Gestão Documental	20h	10h	Confirmado
Administração Pública	Conhecimentos	Lei 8.112/90	40h	20h	Confirmado
Comunicação Interna	Conhecimentos	Redação Oficial	30h	30h	Confirmado
Comunicação Interna	Conhecimentos	Lingua Portuguesa	40h	40h	Confirmado
Comunicação Interna	Conhecimentos	Sistemas UFMS - SEI	20h	20h	Confirmado
Comunicação Interna	Conhecimentos	Webmail	4h	8h	Confirmado
Comunicação Interna	Conhecimentos	site-Unidade Setorial (wordpress)	8h	8h	Confirmado
Visão sistêmica	Conhecimentos	Estrutura, atribuições das Unidades, Organograma,	8h	6h	Confirmado
Estrutura UFMS	Conhecimentos	Regimento e Estatuto da UFMS	10h	24h	Confirmado
Estrutura UFMS	Conhecimentos	fluxograma de processos da Universidade	12h	12h	Confirmado
Comunicação Interna	Conhecimentos	Word	20h	20h	Confirmado
Comunicação Interna	Conhecimentos	Excel	20h	20h	Confirmado
Administração Orçamentária e Finaceira	Conhecimentos	Execução Orçamentária e Finaceira de projetos e ações	20h	10h	Confirmado
Gestão de Sistemas	Conhecimentos	SIAPE	40h	40h	Confirmado
Gestão de Sistemas	Conhecimentos	SGP	20h	10h	Confirmado
Gestão de Sistemas	Conhecimentos	SICAP	8h	4h	Confirmado
Gestão de Sistemas	Conhecimentos	SCDP	20h	6h	Confirmado
Legislação de Carreira	Conhecimentos	Decretos e Resoluções referentes ao Desenvimento de Pessoal da Administração Pública, CONLEGIS	40h	20h	Confirmado
-	Atitudes	Comunicação Oral	desenvolvido	Bastante	Confirmado
-	Atitudes	Trabalhar em Equipe	desenvolvido	Intermediário	Confirmado
-	Atitudes	Dar e receber feedback	desenvolvido	Intermediário	Confirmado
-	Atitudes	Negociação	desenvolvido	Intermediário	Confirmado
-	Atitudes	Iniciativa - agir de forma empreendedora e ousada; evidenciar esforço pessoal, promover e manter-se em ação	desenvolvido	Bastante	Confirmado
-	Atitudes	Flexibilidade - estar aberto a mudanças	desenvolvido	Bastante	Confirmado
-	Atitudes	Comprometimento - fazer o melhor que pode	desenvolvido	Bastante	Confirmado
-	Atitudes	Resiliência - superar obstáculos, auto-controle, adaptação a situações diversas	desenvolvido	Bastante	Confirmado
-	Atitudes	Criatividade	desenvolvido	Bastante	Confirmado
-	Atitudes	Persistência - perseguir objetivos constantemente	desenvolvido	Bastante	Confirmado
-	Atitudes	Ética no trabalho	desenvolvido	Bastante	Confirmado
-	Atitudes	Liderança	desenvolvido	Em desenvolvimento	Confirmado
-	Habilidades	Planejar e Organizar Eventos	desenvolvido	Intermediário	Confirmado
-	Habilidades	Objetividade - concentração no foco	desenvolvido	Em desenvolvimento	Confirmado
-	Habilidades	Excelência no Atendimento ao Público	desenvolvido	Intermediário	Confirmado
-	Habilidades	Responsabilidade	desenvolvido	Bastante	Confirmado
-	Habilidades	Relacionamento Interpessoal	desenvolvido	Bastante	Confirmado

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base no resultado dos grupos focais.

Ressalta-se a importância da etapa de mapeamento de competências individuais, independentemente do modelo de gestão por competências escolhido, tendo em vista que, somente com a definição das competências desejáveis e principalmente das competências existentes, será possível definir as políticas de gestão a serem desenvolvidas com foco na captação, desenvolvimento e avaliação de pessoas (BRANDÃO, 2012). A seguir, o Quadro 15.

Quadro 15 - Análise de conteúdo da categoria 2, subcategoria 2

Categoria 2 - Conceitos sobre o modelo de gestão por competências	
Subcategoria 2 - Incorporação das demandas legais na implantação da gestão por Competências	
Unidade de Registro	**Unidade de Contexto**
Melhoria da qualidade dos serviços prestados; Desenvolvimento do servidor; demandas do TCU; desconhecimento das legislações federais; participação em oficinas de gestão por competências do TCU; melhoria da gestão dos docentes;	"[...] essa política propõe a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados ao cidadão" (UFMS, 2006; 2015); "o desenvolvimento permanente das pessoas é outro objetivo da nova política" (UFMS; 2015); "o TCU também tem cobrado a capacitação por competências dos gestores para atender às exigências legais" (E2); "eu nunca havia ouvido falar dessa Política Nacional [...]" (E3); "quando se melhora o servidor, espera-se melhorar o serviço" (GF4); "nos ultimos meses, algumas unidades da UFMS tem participado de oficinas de gestão por competências para mapear processos e atividades (GF6); "conseguimos melhorar a gestão dos docentes frente às disciplinas que lecionam" (E12);

Fonte: Elaborado pela autora (2017) com base nas pesquisas realizadas.

Nessa subcategoria, pela análise dos documentos da UFMS, o que se observa é a alusão aos trechos do Decreto n. 5.707 de 2006 e principalmente à Lei 11.091 de 2005. Quanto a essa última, as resoluções que tratam dos programas de desenvolvimento de pessoas no âmbito institucional são praticamente sua cópia, pouco inovando quanto ao modelo, suas etapas e caminhos para sua implantação.

Dos nove entrevistados pertencentes à PROGEP, apenas dois manifestaram conhecimento das legislações e demandas legais. Quanto às recomendações do TCU, a entrevistada E3 afirmou: "a mim nunca chegou informação quanto às solicitações ou orientações do TCU". Deve-se considerar, porém, que essa entrevistada possui menos de seis meses de lotação em sua unidade, o que pode justificar seu desconhecimento.

Dos doze entrevistados, oito nunca haviam falar do Decreto n.5.707 de 2006. No tocante ao PDI 2015-2019, sete entrevistados afirmam que suas ações de gestão de pessoas não estão pautadas nesse documento oficial. Por esse motivo, no segundo grupo focal, foram apresentadas

as diretrizes legais da gestão por competências para sanar essas dificuldades, também apontadas por Oliveira e Silva (2011). Em continuidade, apresenta-se o Quadro 16.

Quadro 16 – Análise de conteúdo da categoria 2, subcategoria 3

Categoria 2 - Conceitos sobre o modelo de gestão por competências	
Subcategoria 3 - Desafios da implantação de um modelo de gestão por competências	
Unidade de Registro	**Unidade de Contexto**
Inércia da gestão anterior; não há capacitação da unidade de recursos humanos para a implantação do modelo; desconhecimento da metodologia; interesse; escassez de tempo; cultura organizacional; resistência às mudanças; decisões políticas; desconhecimento ou conflito de conceitos e entendimentos; priorização de tarefas; pessoas certas nos lugares certos; incompreensão do tema; escassez de pessoal;	"anteriormente quase não se buscava colocar em prática a gestão por competências [...]" (E2); "mexer com a lotação das pessoas também era um fator impeditivo" (E2); "que eu saiba nenhum servidor da PROGEP está sendo capacitado para a implantação desse modelo de gestão" (E3); “falta tempo para essa tarefa” (E3); "o que a universidade precisa mudar um pouco é sua cultura, pois as pessoas têm certa resistência às mudanças" (E5); "as decisões políticas não era compartilhadas" (GF5); "é perceptível o desconhecimento da alta gestão, das unidades de recursos humanos e até dos chefes sobre o modelo de gestão por competências (GF6); "como são muitas atividades, talvez não se priorize as ações de gestão por competências" (E6); "é mais importante colocar a pessoa certa no lugar certo" (GF7); "eu ainda não consegui ter um consenso sobre o que são competências" (E8); "não há número de pessoal suficiente para essa missão" (E9);

Fonte: Elaborado pela autora (2017) a partir das fontes consultadas.

Nesse caso, entre os desafios principais, citam-se o desconhecimento da legislação e da temática. Dos nove entrevistados da PROGEP, sete responderam que o maior impedimento na implantação de um modelo de gestão por competências é o fato de que não compreendem seus conceitos e suas etapas de desenvolvimento, corroborando Silva (2012) e Perseguino (2017) quando afirmam haver um desconhecimento generalizado sobre o tema nas instituições.

Por exemplo, sobre a compreensão dos conceitos de competências individuais, foi possível perceber uma dificuldade de expressão dos entrevistados. A GF8 observa que, apesar de ter participado de várias reuniões sobre o tema, e que na atual gestão fica clara a intenção de se adotar um modelo de gestão por competências, ainda é difícil definir claramente o que são as competências individuais e organizacionais.

A incompreensão é maior quanto às competências organizacionais. De alguma forma, todos os entrevistados manifestaram sua opinião sobre os conceitos de competências

individuais, mas quando questionados sobre as competências organizacionais, oito dos doze entrevistados não conseguiram expor seus pontos de vista. Conforme afirma a GF3: “sinceramente, não consigo imaginar o que seriam as competências organizacionais da UFMS”.

Uma das condições para a instituição de um modelo de gestão por competências efetivo é também o seu alinhamento com o planejamento estratégico da instituição, consoante Brasil (2005). Apesar disso, apenas o GF4 afirmou conhecer o planejamento estratégico da UFMS, ou seja, seu PDI 2015-2019, apesar de ressaltar que apenas “estudara essa normativa para concorrer à uma vaga na UFMS”.

Ademais, citou-se ainda a ausência de profissionais da área com conhecimento que pudesse acrescentar no desenvolvimento de um modelo de gestão por competências, como é o caso de uma psicóloga organizacional, corroborando Oliveira (2011) e Silva (2012). Segundo relatou os entrevistados E1 e E2, no concurso vigente, espera-se admitir profissional com esse perfil, dado que o edital está especificando a área de atuação e os conhecimentos necessários.

O entrevistado E7 complementa afirmando que a unidade de gestão de pessoas deveria ser valorizada e capacitada: “eu não me lembro de um curso de capacitação ofertado para nossa equipe focando em melhorar nossas atividades”. Ressalta que esse é um desafio que deve ser considerado pois é a unidade de recursos humanos quem planeja e coordena as ações de gestão de pessoas para toda a UFMS, e sem a devida capacitação, pode falhar nesse intento.

O entrevistado GF6 afirma “falta uma pessoa para pegar o boi pelo chifre”, referindo-se à ausência de comprometimento e responsabilidade de um gestor na missão de institucionalizar a gestão por competências. Ressalta o citado entrevistado que há muito se sabe da necessidade de se adotar esse modelo de gestão, porém não se vê a alta administração totalmente envolvida nessa tarefa ou mesmo delegando pessoas capacitadas para isso.

É possível identificar, pela análise documental da UFMS e, principalmente, da fala dos entrevistados, a existência dos obstáculos citados por Oliveira et al (2009) quanto à compreensão do conceito e funcionamento ou operacionalização do modelo; ao envolvimento da alta gestão, concordando com Sanchez (2004); e no tocante à capacitação dos servidores das unidades de recursos humanos, corroborando Perseguino (2017).

Entende-se também, da fala dos sujeitos durante o primeiro grupo focal, a existência de uma cultura organizacional engessada e inerte, a qual dificulta as ações empreendidas no sentido de promoção de mudanças, concordando com Oliveira et al (2009). Em contrapartida, percebeu-se um sentimento de ansiedade para a geração de resultados em curto prazo, consoante Sanchez (2004) e Brantes (2012). No Quadro 17, segue a análise da próxima categoria.

Quadro 17 – Análise de conteúdo da Categoria 3, subcategoria 1

Categoria 3 - Conceitos sobre as políticas e práticas de gestão por competências	
Subcategoria 1 - Conceitos relacionados a Política de Recrutamento e Seleção por competências	
Unidade de Registro	**Unidade de Contexto**
Previsão de dimensionamento de competências e de implantação do banco de talentos; recrutamento e seleção de docentes por competências; dimensionar a partir das atividades e processos; melhorar a lotação dos servidores; fase embrionária; banco de talentos; sistema Capacita.	"realizar o dimensionamento de competências [...]" (UFMS, 2006, 2015); "o programa de dimensionamento de pessoal e o Banco de Talentos serão implementados [...] (UFMS, 2015); "A Comissão tem como meta fazer o mapeamento das competências dos docentes da ESAN, visando o alinhamento das ações no ensino, pesquisa e extensão, e elaborar uma matriz que aponte as lacunas e os perfis dos futuros docentes a serem contratados, através dos próximos Editais de Concurso Público." (UFMS, 2015a); "determina-se a quantidade de pessoas com determinado perfil para atender às atividades e aos processos de uma divisão para o dimensionamento de pessoal" (E1); "conhecendo o currículo e a vontade do servidor, poderia-se comparar com as demandas do setor" (E5); "o Banco de Talentos não está estruturado como deveria ser [...]" (E6); "[...] esse é o programa que está engatinhando" (E6); "o sistema Capacita é capaz de gerar as respostas às demandas quantitativas e qualitativas de pessoas na UFMS [...]" (GF 10).

Fonte: Elaborado pela autora (2017), embasando-se nas fontes consultadas.

Aqui, os documentos referentes ao recrutamento e seleção da UFMS não apresentam alguma especificação quanto ao modelo de gestão por competências. Não são observadas sequer diretrizes para essa política de gestão de pessoas. O PDI 2015-2019 informa apenas que o Programa de Dimensionamento de Pessoal será implementado em parceria com a Universidade Federal do Paraná, ou seja, desde 2006 ainda não houve sua implantação.

O entrevistado E11 informou que a ESAN produziu um projeto de dimensionamento da força de trabalho da UFMS, englobando os profissionais técnico-administrativos e os docentes, porém o projeto não foi aplicado devido à ausência de acordo quanto aos custos incorridos nessa atividade. Afirmou também que esse projeto inicialmente não fora esboçado com foco em gestão por competências, mas seria completamente aplicável.

Segundo o GF10, no sistema "Capacita", é possível implantar o programa de dimensionamento a partir da matriz de cobertura dos cargos, em toda a instituição, abarcando o perfil qualitativo e quantitativo das competências, pois através de ferramentas estatísticas e matemáticas aplicadas no Capacita, é possível definir a quantidade necessária de servidores que atendam as competências de determinada unidade de trabalho.

O mesmo sujeito afirmou que o Banco de Talentos poderia ser alimentado dentro do sistema "Capacita". Com essa ferramenta "seria possível conhecer as competências existentes dos servidores e formar um banco para a seleção de gestores" conforme GF10, consoante

preconizam Alles (2006) e Gramigna (2007). Atualmente, o Banco de Talentos encontra-se como um projeto a ser implantado pela PROGEP, segundo GF 2. A seguir, o Quadro 18.

Quadro 18 – Análise de conteúdo da Categoria 3, subcategoria 2

Categoria 3 - Conceitos sobre as políticas e práticas de gestão por competências	
Subcategoria 2 - Conceitos relacionados a Política de Capacitação por competências	
Unidade de Registro	**Unidade de Contexto**
Pretensão de ampliar número de servidores capacitados; previsão de criação de banco de talentos; aprendizagem formal e informal; capacitação dissociada do desenvolvimento de competências; foco na progressão; institucionalização da iniciação ao serviço público; superação da capacitação pela capacitação;	"ampliar o contigente de servidores capacitados e/ou qualificados" (UFMS, 2015); "conjunto de ações vinculadas ao planejamento institucional que visa ao desenvolvimento do servidor para o melhor desempenho de suas atividades" (UFMS, 2006, 2015); "criação da capacitação para gestores" (UFMS, 2006, 2015, 2015a); "[...] conjunto de atividades educacionais, institucionalizadas ou não [...]" (UFMS, 2015a); "a capacitação anteriormente focada em progredir o servidor na carreira apenas" (E2); "conseguimos implantar a iniciação na UFMS quando percebemos sua grande necessidade" (E4); "nesse ano deixamos de ofertar cursos pela simples progressão na carreira, e sim pensando em sua capacitação de fato" (E8);

Fonte: Elaborado pela autora (2017), embasando-se nas fontes coletadas.

Nesse caso, os documentos oficiais da UFMS acerca da capacitação trazem consigo, implicitamente, os conceitos de um modelo de gestão por competências, ao relacionar a capacitação ao planejamento estratégico e também por buscar melhorar o desempenho do servidor, concordando com Brasil (2005). Ao tratar a capacitação como uma ação institucionalizada ou não, a Resolução n. 73 de 2015 alude à noção de trilhas de aprendizagem.

Os entrevistados E2, E4 e E8 concordaram que houve uma mudança no foco das ações de capacitação, deixando-se de lado a oferta de cursos com fim único e exclusivo de progressão na carreira, para a oferta de cursos numa visão ainda tímida de gestão por competências. O entrevistado E4 observa ainda que:

> "As ações de capacitação desenvolvidas pela UFMS atualmente estão mais voltadas para o desenvolvimento institucional e não para o desenvolvimento do servidor. Por exemplo, os cursos de capacitação ofertados em 2017 destinavam-se a treinar o uso de ferramentas e de sistemas operacionais."

Também, no tocante à formatação do Plano Anual de Capacitação, GF2 e GF4 ressaltaram que as demandas de cursos são tratadas numa planilha de Excell, numa leitura e sistematização manual, que resultam na criação desse Plano para o ano seguinte. O Relatório

de Execução das ações de capacitação é meramente numérico, numa acepção quantitativa e não qualitativa, destoando das orientações de Brasil (2006) e Brasil (2013).

Quando se tratou das trilhas de aprendizagem, nenhum dos entrevistados tinham conhecimento sobre essa dimensão da capacitação. Ao serem esclarecidos sobre, conseguiam relacionar as ações da UFMS em capacitação às respectivas trilhas de aprendizagem. Por exemplo, a entrevistada E8 observou que a maioria dos cursos eram ofertados na modalidade presencial e hoje são estimulados os cursos à distância.

O GF4 frisou a necessidade e importância de se adotar um sistema para a aprendizagem à distância, de forma que os campis do interior do Estado sejam atendidos, pois as iniciativas anteriores não conseguiram dar suporte às necessidades organizacionais. Ressaltou também que houve uma tentativa anterior de formatação de cursos online, os quais não foram bem-sucedidos.

Conforme GF10, o sistema "Capacita" ao identificar as lacunas de competências individuais poderá encaminhar o servidor a uma capacitação para suprir aquelas lacunas, por meio de cursos online (montados na própria plataforma), cursos presenciais, palestras, livros, vídeos, conforme a demanda necessária. O sistema, ainda, é capaz de gerar a certificação dessas capacitações para fins de progressão. Em continuidade, apresenta-se o Quadro 19.

Quadro 19 – Análise de conteúdo da Categoria 3, subcategoria 3

Categoria 3 - Conceitos sobre as políticas e práticas de gestão por competências	
Subcategoria 3 - Conceitos relacionados a Política de Avaliação de Desempenho por competências	
Unidade de Registro	**Unidade de Contexto**
Mensuração de resultados; pactuação de objetivos; desenvolvimento institucional e do servidor; mudanças de comportamento do servidor; reformulação da resolução sobre avaliação de desempenho de estágio probatório; dissociação ao planejamento estratégico; intenção de adesão à etapa III; não-pactuação de metas e objetivos individuais; foco na reestruturação da Resolução n. 32 de 2007; estabelece métricas;	" [...] permita mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho" (UFMS, 2006, 2007); " [...] finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor." (UFMS, 2006, 2015); "fator de mudanças no comportamento e aproveitamento do servidor [...] (UFMS, 2006); "as questões da avaliação de desempenho não estão ligadas ao planejamento estratégico da UFMS (E5); "estão sendo preparadas as condições tecnológicas para a implantação da etapa III da avaliação de desempenho"; "hoje trabalha-se em cumprir a progressão na carreira e não em estabelecer e medir resultados" (E5); "o foco hoje é reestruturar e melhorar a resolução n. 32 de 2007 e relacioná-la à gestão por competências" (GF9); "para avaliar um desempenho por competências, é necessário o estabelecimento de métricas" (E10);

Fonte: Elaborado pela autora (2017), embasando-se nas fontes coletadas.

Quanto à essa subcategoria, pela análise documental, compreende-se que há a intenção do legislador em aproximar essa política a um modelo de gestão por competências, pelo fato de que é prevista a pactuação de metas institucionais, o estabelecimento de critérios objetivos e reais de desempenho, e a mensuração dos resultados obtidos pelo servidor ou sua equipe de trabalho, corroborando Brasil (2005) e Rabaglio (2010).

A avaliação de desempenho chegou a ser citada como uma ferramenta para identificar se o servidor lotado em determinada unidade tem desenvolvido suas competências em favor dos objetivos organizacionais. A entrevistada E3 comenta que "o gestor deveria utilizar-se da avaliação de desempenho para melhorar os comportamentos de seus subordinados recém-admitidos", quando questionada sobre a integração das políticas de gestão por competências.

Porém, constatou-se que a prática destoa da regulamentação, pois nove em doze entrevistados concordam que a avaliação de desempenho cumpre apenas os requisitos para a garantia da progressão na carreira. A atual Resolução, datada de 2007, não conseguiu implantar a etapa III da avaliação, a qual insere a equipe de trabalho como avaliadores, destoando das recomendações de Brasil (2005), Gramigna (2007) e de Brandão (2012).

O GF 5 afirmou que "estamos trabalhando para a construção de uma nova Resolução pois sabemos que o estabelecimento dos mesmos fatores de avaliação para todos os cargos técnico-administrativos acaba por não mensurar adequadamente o desempenho". Esse sujeito citou que a PROGEP pretende instituir critérios de avaliação por competências, citando as práticas de Costa (2016). A seguir, o Quadro 20 com a análise da categoria 3, subcategoria 4.

Quadro 20 – Análise de conteúdo da Categoria 3, subcategoria 4

Categoria 3 - Conceitos sobre as políticas e práticas de gestão por competências	
Subcategoria 4 - Conceitos relacionados à integração das políticas de gestão por competências	
Unidade de Registro	**Unidade de Contexto**
Pretensão de integrar todas as políticas; necessidade de integração; busca-se alinhar as metas e estratégias às ações; dificuldade de relacionar as políticas.	"As políticas de gestão de pessoas envolvem o dimensionamento de pessoal, a capacitação, a avaliação de desempenho [...]" (UFMS, 2015); "não é possível ver as políticas de desenvolvimento de pessoal separadamente [...]" (E2); "não consigo explicar como seria a integração das políticas de gestão de pessoas" (E3);

Fonte: Elaborado pela autora (2017) com base nas fontes analisadas.

De todas as categorias, essa foi a que estava menos referenciada nos documentos oficias da UFMS e que gerou maior dificuldade de manifestação por parte dos entrevistados. Apesar de todos concordarem na importância de as ações dos três programas de desenvolvimento de pessoas estarem conexas, não conseguiam exprimir como tornar essas ações efetivas. Pode-se atribuir a isso, o fato de estarem se afeiçoando ao tema recentemente.

A entrevistada E8 observou que "quem escreveu o planejamento estratégico da UFMS e as políticas de desenvolvimento de pessoas não tinha muita noção de quais eram as práticas e inseriu muitos dados quantitativos, com pouco valor qualitativo". Tentou-se atender ao que estava exposto no PDI 2015-2019, mas não obtiveram êxito. Assim, estão preparando sua reestruturação, buscando integrar seus resultados.

Mais de um entrevistado citou o fato de que normativas estão sendo produzidas, como o caso da Portaria n. 1010 de 2017, com o Dimensionamento da Força de Trabalho, e da Portaria n. 1017 de 2017, que institucionaliza uma Comissão de Desenvolvimento de Pessoas, num esforço de relacioná-las à um modelo de gestão de pessoas por competências. Porém, não há como se inferir relação delas com esse modelo de gestão, muito menos entre si.

Isso porque, uma das características marcantes da gestão por competências é a integração das políticas de gestão de pessoas. Independentemente do modelo adotado, se de Zarifian (2003), Brandão e Bahry (2005), Gramigna (2007), Dutra (2017), há sempre a referência de que o desenvolvimento das políticas deverá estar alinhado ao planejamento estratégico da instituição e entre si, citando Silva e Mello (2011) e Albuquerque e Leite (2011).

E o que se observou foi a publicação de duas portarias que não deixam claro o modelo de gestão de pessoas a ser empregado, a relação entre essas duas políticas e a relação delas com o planejamento estratégico da UFMS, ou seja, seu PDI 2015-2019. Conforme observado pelo entrevistado E6, a instituição deseja que essas políticas sejam consoantes com o modelo de gestão por competências, mas a alta gestão não determinou qual seguir.

Dadas as análises realizadas, quanto aos documentos institucionais da UFMS é possível identificar alguma aproximação a um modelo de gestão por competências. Esse fato pode ser decorrente de um ato consciente do elaborador das regulamentações internas, ou simplesmente porque esses documentos reproduziram as legislações federais publicadas anteriormente, como o caso da Lei n. 11091 de 2005.

Pode ser atribuído a essa última alternativa o fato de que não houve a publicação de nenhuma outra normativa que pudesse detalhar e descrever os conceitos e as etapas de institucionalização de um modelo de gestão por competências na UFMS, mesmo diante de todas

as recomendações do Tribunal de Contas da União, orientações essas que poucos servidores da PROGEP detinham conhecimento.

Referente à análise das falas dos sujeitos nas entrevistas individuais e nos grupos focais, percebeu-se desconhecimento sobre as competências e seus modelos de gestão; desatenção às diretrizes legais que orientam a implantação do modelo de gestão por competências nas IFES e às recomendações do TCU no mesmo sentido; despreparo da alta gestão anterior; e desarticulação das políticas de desenvolvimento de pessoas, consoante Silva e Mello (2013).

Há convergência desses fatores com o desconhecimento de sua metodologia; a ausência de profissionais essenciais, como psicólogos organizacionais, para dar andamento aos processos relacionados; o pequeno quantitativo de servidores da CDR disponíveis; o custo de investimento; e o prazo exigido para sua completa efetivação, o que levou a UFMS a protelar a adoção desse modelo de gestão de pessoas, corroborando Oliveira (2011) e Perseguino (2017).

Portanto, infere-se que o atual modelo de gestão de pessoas da UFMS não está alinhado a um modelo de gestão por competências. Ou seja, decorridos dois anos da intenção de implementação, como resposta às orientações legais e às pesquisas científicas, não houve ação concreta nesse sentido. Ainda que seus manifestos formais esbocem algumas características, a fala dos sujeitos nas entrevistas individuais e nos grupos focais foi decisiva para essa conclusão.

Com relação às políticas de desenvolvimento de pessoas referentes à Lei n. 11.091 de 2005: dimensionamento, capacitação e avaliação de desempenho, também pouco contribuem para uma gestão de pessoas por competências. Isso porque, apesar de seus textos oficiais apontarem para esse modelo, suas práticas ainda são incipientes, desconectadas entres si e com os objetivos estratégicos da UFMS.

Encerrando a apresentação dos resultados, produziu-se um quadro-resumo comparativo que atende ao objetivo geral dessa pesquisa, no tocante a analisar o alinhamento do modelo atual de gestão de pessoas da UFMS a um modelo de gestão por competências, e aos dois primeiros objetivos específicos quanto a apresentar as referências legais sobre o tema e analisar as três políticas de desenvolvimento da UFMS.

Então, o Quadro 21 informa, na primeira coluna, os principais elementos extraídos do corpo de análise de dados da UFMS, com a informação da fonte nos parênteses. A segunda coluna contém os principais conceitos disponíveis na literatura consultada, relacionados aos dados da primeira coluna, com a informação da fonte também nos parênteses. A última coluna manifesta a conclusão, obtida pela comparação das duas colunas anteriores.

Quadro 21 – Quadro-resumo da análise de conteúdo com foco no objetivo de pesquisa

Categoria 1 - Conceito de Competências		
Subcategoria 1 - Conceitos de competências individuais		
Elementos principais extraídos da coleta de dados na UFMS	**Conceitos extraídos da abordagem teórico-científica sobre a gestão por competências**	**Conclusão quanto ao alinhamento do atual modelo de gestão de pessoas da UFMS com a gestão por competências**
A dimensão humana e as relações de trabalho no contexto institucional (UFMS, 2006, 2015); atribuições e responsabilidades do servidor (E1; E2; E3); vivências; motivações; conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (GF9); conhecimentos complementados pelas habilidades e atitudes (E11); atitude como principal elemento (E12); conjunto de especificações para melhor desempenho (E10);	Conceito complexo e dinâmico (BITENCOURT, 2001); racionalidade da escola americana: CHAs do indivíduo (MCCLELLAND, 1973); escola francesa e os aspectos subjetivos: iniciativa, responsabilidade, compromisso e comunicaçao (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2011); perspectiva integradora e a geração de valor organizacional e individual (BRASIL, 2006; BRANDÃO, 2012).	Não há, pelo fato de que não existe nenhum documento oficial da UFMS tratando da conceituação das competências dos indivíduos no trabalho.
Subcategoria 2 - Conceitos de competências organizacionais		
Relacionado às atribuições formais e legais da instituição e dos setores (UFMS, 2017; E2);	Interdependente das competências individuais (PRAHALAD; HAMEL, 2000; FLEURY; FLEURY, 2004; DUTRA, 2017); a escola americana e o alto desempenho organizacional (PENROSE, 1959); a escola francesa e a coletividade (LE BOTERF, 2003).	Não há, pelo fato de que a visão da UFMS sobre competências organizacionais está relacionada exclusivamente às atribuiçoes dos setores e unidades.
Categoria 2 - Conceitos sobre o modelo de gestão por competências		
Subcategoria 1 - Conceitos relacionados aos modelos de gestão por competências		
Tríade estratégica: gestão por competências, democratização das relações de trabalho e qualificação intensiva das equipes de trabalho (UFMS, 2015); mapeamento de competências na ESAN, FADIR e FAMED (UFMS, 2015, 2016); Fase de estruturação (GF2); mapeamento de competências do servidor (E5); iniciativa tímida de adesão (E4); pessoa certa no lugar certo (E6); ferramenta de gestão estratégica de pessoas (E12);	Gestão estratégica de pessoas para gerar vantagens organizacionais e individuais: melhoria da qualidade dos resultados e contribuição com a motivação individual (DUTRA, 2017); requer a comunicação e o envolvimento da alta gestão, de chefias e das partes envolvidas (MUNCK et al, 2011); alinhamento das competências individuais e organizacionais (BRANDÃO, 2012).	Não há, porém existe um movimento da atual alta gestão institucional e uma motivação dos servidores da PROGEP, envolvidos diretamente com a implantação desse modelo, para alcançá-lo.
Sem referências.	Modelo de Brandão e Bahry (2005): referenciado para implantação nas organizações públicas, foca nos aspectos organizacionais e individuais; modelo de Dutra (2017): as estratégias organizacionais definem as trajetórias de carreiras; modelo de Gramigna (2007): a partir dos objetivos estratégicos enfoca-se no desenvolvimento dos CHA individuais; modelo de Zarifian (2001): são definidos os critérios da competência afetiva e social; todos os modelos partem dos objetivos estratégicos e concordam que as políticas de gestão de pessoas devem ser direcionadas para o desenvolvimento de competências.	Não há nenhum modelo formatado.
Subcategoria 2 - Incorporação das demandas legais na implantação da gestão por competências		
Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos e desenvolvimento permanente das pessoas (UFMS, 2006, 2015); desconhecimento (GF2);	Foco na melhoria da eficiência, eficácia e qualidade do serviço público, no desenvolvimento permanente do servidor público, no alinhamento de competências individuais e organizacionais, e nas ações de capacitação (BRASIL, 2006a); vinculação do desenvolvimento do servidor ao planejamento estratégico institucional (BRASIL, 2005).	Não há, pelo fato de que ainda que nos documentos internos existam trechos idênticos aos das legislações federias, esses não foram colocados em prática.
Subcategoria 3 - Conceitos relacionados aos desafios para implantação dos modelos de gestão por competências		
Inércia da alta gestão anterior (GF6); questões de movimentação de pessoal (E2); não há capacitação da unidade de recursos humanos para a implantação do modelo (E7); incompreensão e desconhecimento do modelo;	Incompreensão do contexto organizacional; excesso de burocracia; despreparo de gestores e servidores das unidades de recursos humanos (PIRES *et al* , 2005); descomprometimento das pessoas; cultura organizacional engessada (PERSEGUINO, 2017); desconhecimento da legislação específica (SILVA, 2012); limitação orçamentária (PERSEGUINO, 2017).	A UFMS possui como entraves quase a totalidade dos desafios expostos na literatura consultada.
Categoria 3 - Conceitos sobre as políticas e práticas de gestão por competências		
Subcategoria 1 - Conceitos relacionados à Política de Recrutamento e Seleção por competências		
Dimensionamento de competências (UFMS, 2006, 2015); dimensionamento de pessoal e o banco de talentos ainda será implementado (UFMS, 2015); Só há referências à seleçao por competências de docentes da ESAN, FADIR e FAMED (UFMS, 2015a, 2017a); não há referências à seleção por competências de técnico-administrativos (GF7);	Decorrente do mapeamento de competências desejáveis e existentes (BRANDÃO, 2012); efetiva-se com a aplicação de provas objetivas, pontuação por titulação e cursos de formação (PIRES et al, 2005); incentiva o desenvolvimento profissional (ALLES, 2006).	Não há, tendo em vista que a UFMS ainda não conseguiu dimensionar quantitativamente e qualitativamente sua força de trabalho, conforme preconiza a Resolução n. 56 de 2006.
Subcategoria 2 - Conceitos relacionados à Política de Capacitação por competências		
Ampliação do número de servidores capacitados (UFMS, 2015); vinculação ao planejamento estratégico (UFMS, 2006, 2015, 2015b); melhora o desempenho do servidor (UFMS, 2015); pretensão da capacitação para gestores (UFMS, 2015); aquisição de conhecimentos e habilidades; (UFMS, 2015a); atividades institucionalizadas ou não (UFMS, 2015b); Nenhum curso ofertado pela DICQ relacionava-se ao desenvolvimento de competências (E4; E8); Mudança na formatação dos cursos de capacitação em 2017 (E4).	Ampliação e desenvolvimento de competências (SHICKMANN, 2010); processo permanente e deliberado de aprendizagem (BRASIL, 2006); decorre também do mapeamento das competências (BRANDÃO, 2012); trilhas de aprendizagem (CARBONE et al, 2016); aperfeiçoamento e qualificação (BRASIL, 2005); oportunidades de progressão profissional (BRASIL, 2006a).	Não há, tendo em vista que não foi efetuado o mapeamento de competências individuais.
Subcategoria 3 - Conceitos relacionados à Política de Avaliação de Desempenho por competências		
Mensuração dos resultados do servidor ou da equipe de trabalho; critérios objetivos pactuados previamente (UFMS, 2007, 2015); subsidia o desenvolvimento do servidor (UFMS, 2007); previsão da avaliação 360º (UFMS, 2007, 2015); prevê mudanças de comportamentos (UFMS, 2006); processo reflexivo, aberto e dinâmico (UFMS, 2007); dissociação ao planejamento estratégico (GF6); intenção de adesão à etapa III (E5); não-pactuação de metas e objetivos individuais (E5); pretensão de reestruturação (GF5);	Subsidia as políticas de recrutamento e seleção e de capacitação por identificar as lacunas de competências (BRANDÃO, 2012); orienta o desempenho das pessoas considerando a pactuação prévia de resultados e comportamentos esperados (BRASIL, 2006; CARBONE et al, 2016); relaciona-se ao planejamento estratégico organizacional (BRASIL, 2015); processo pedagógico, permanente e sistematizado (CNJ, 2016); referenciado pelo carater coletivo do trabalho e pelas expectativas dos usuários (BRASIL, 2005); avaliação 360° (BRASIL, 2005; BRANDÃO, 2012).	Não há, pois não foram elencadas as competências a serem avaliadas.
Subcategoria 4 - Conceitos relacionados à integração das políticas de gestão por competências		
Pretensão de integração dos 3 programas de desenvolvimento de pessoal (UFMS, 2015); dificuldade de expressão de opinião sobre o tema (E3).	A efetividade da gestão por competências depende da articulação das suas políticas (BRANDÃO, 2012); o desenvolvimento do servidor decorre da integração das políticas de gestão por competências (BRASIL, 2005, 2006).	Não há.

Fonte: Elaborado pela autora (2017) a partir dos resultados finais encontrados na pesquisa.

3.2 Benefícios gerados com a pesquisa para a resolução da situação-problema

Considerando o atendimento ao objetivo geral desse pesquisa com a constatação de que a gestão de pessoas da UFMS não está atualmente alinhada a um modelo por competências, e diante do objetivo específico 3, que se refere a propor ações de melhorias para suprir as lacunas entre a realidade diagnosticada e a esperada, com o intuito de concretização desse modelo na instituição, é que se produziu o Quadro 22, apresentado a seguir.

Quadro 22 – Benefícios alcançados a partir dos resultados alcançados na presente pesquisa.

Conclusão quanto ao alinhamento do atual modelo de gestão de pessoas da UFMS com a gestão por competências	**Benefícios alcançados com a pesquisa, considerando-se a sua conclusão**
Categoria 1 - Conceito de Competências	
Subcategoria 1 - Conceitos de competências individuais	
Não há, pelo fato de que não existe nenhum documento oficial da UFMS tratando da conceituação das competências dos indivíduos no trabalho.	Esclarecimentos e compartilhamento de informações para a uniformização e harmonização dos conceitos entre os membros e as chefias da CDR/PROGEP.
Subcategoria 2 - Conceitos de competências organizacionais	
Não há, pelo fato de que a visão da UFMS sobre competências organizacionais está relacionada exclusivamente às atribuiçoes dos setores e unidades.	Esclarecimentos e compartilhamento de informações para a uniformização e harmonização dos conceitos entre os membros e as chefias da CDR/PROGEP.
Categoria 2 - Conceitos sobre o modelo de gestão por competências	
Subcategoria 1 - Conceitos relacionados aos modelos de gestão por competências	
Não há, porém existe um movimento da atual alta gestão institucional e uma motivação dos servidores da PROGEP, envolvidos diretamente com a implantação desse modelo, para alcançá-lo.	Mobilização das equipes da CDR e do responsável pelo sistema "Capacita";
Não há nenhum modelo formatado.	Discussão sobre as etapas de um modelo contextualizado para a UFMS com a utilização do "Capacita"; mapeamento das competências individuais de uma servidora ocupante do cargo de assistente em administração lotada na CDR/PROGEP;
Subcategoria 2 - Incorporação das demandas legais na implantação da gestão por competências	
Não há, pelo fato de que ainda que nos documentos internos existam trechos idênticos aos das legislações federais, esses não foram colocados em prática.	Contribuição na construção de normativas que institucionalizem a gestão por competências.
Subcategoria 3 - Conceitos relacionados aos desafios para implantação dos modelos de gestão por competências	
A UFMS possui como entraves quase a totalidade dos desafios expostos na literatura consultada.	Conceitos esclarecidos; mobilização de profissinais chaves; identificação de um sistema operacional.
Categoria 3 - Conceitos sobre as políticas e práticas de gestão por competências	
Subcategoria 1 - Conceitos relacionados à Política de Recrutamento e Seleção por competências	
Não há, tendo em vista que a UFMS ainda não conseguiu dimensionar quantitativamente e qualitativamente sua força de trabalho, conforme preconiza a Resolução n. 56 de 2006.	Orientação na criação do Banco de Talentos dentro do sistema Capacita, com a colaboração da Agência de Tecnologia da UFMS.
Subcategoria 2 - Conceitos relacionados à Política de Capacitação por competências	
Não há, tendo em vista que não foi efetuado o mapeamento de competências individuais.	Contribuição na criação do Plano de Ações de Capacitação de 2018, elaborado pela DICQ/CDR/PROGEP, com a proposição de cursos para desenvolvimento de competências organizacionais.
Subcategoria 3 - Conceitos relacionados à Política de Avaliação de Desempenho por competências	
Não há, pois não foram elencadas as competências a serem avaliadas.	Contribuição na reformulação da Resolução-CD/UFMS n. 32 de 2007, para a composição de diretrizes de avaliação de desempenho individual dos servidores técnico-administrativos à luz da gestão por competências.
Subcategoria 4 - Conceitos relacionados à integração das políticas de gestão por competências	
Não há.	Sugestão de ferramentas para a utilização do sistema "Capacita" na gestão das políticas de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos.

Fonte: Elaborado pela autora (2017) a partir das ações promovidas junto à UFMS.

Esse Quadro condensa uma série de ações articuladas a partir da percepção da pesquisadora, já no primeiro grupo focal, da necessidade de alinhamento de conceitos sobre o tema entre os gestores da PROGEP e suas equipes de trabalho que estavam participando dos grupos focais. Também foi motivada pelo interesse dos participantes dos grupos focais em já se iniciar uma mudança, com o apoio da atual alta gestão da instituição.

Assim, essas ações foram construídas ao longo das fases de coleta e análise dos dados dessa pesquisa, em forma de reunião durante o segundo e o terceiro grupo focal; contato via correio eletrônico, mensagens instantâneas, ligações de vídeo e áudio, bem como presencialmente, conforme a necessidade. A cada demanda, a pesquisadora promovia as informações, seguindo a literatura científica e as referências legais consultadas sobre o tema.

Além disso, são apresentadas sugestões para as três políticas de desenvolvimento de pessoas de forma que essas políticas sejam reformuladas e alinhadas a um modelo de gestão por competências na UFMS, que sejam articuladas entre si e com os objetivos estratégicos dessa instituição, pois segundo Silva e Mello (2011) e Albuquerque e Leite (2011) esse modelo depende dessa articulação estratégica.

Iniciando-se pela política de dimensionamento de pessoal, sugere-se que, a partir da implantação do sistema "Capacita", seja finalmente realizado o dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho, envolvendo também a identificação das competências organizacionais e individuais. Também, que nas ações de integração de novos servidores, seja esclarecido o modelo de gestão por competências instituído e suas políticas vinculadas.

Em soma, que seja concluída a implantação do Banco de Talentos dentro do "Capacita", pois assim será possível a integração das políticas de dimensionamento de pessoal e de capacitação, além de contribuir para as linhas de desenvolvimento profissional e de formação de gestores. Isso porque, o Banco de Talentos poderá gerar dados qualitativos da força de trabalho em âmbito institucional.

Quanto à política de capacitação, que sejam definidas diferenciadas trilhas de aprendizagem: coletiva, individual, virtual, presencial, em livros, filmes, textos, entre outros, conforme sugerem Brasil (2013) e Carbone et al (2016). Recomenda-se a parceria interna com as escolas e faculdades instituídas na UFMS, como a Escola de Administração e Negócios, e parceria externa com as Escolas de Governo.

No tocante à política de avaliação de desempenho, aconselha-se a pactuação de metas e a definição de competências esperadas quando do ingresso do servidor na instituição, e semestralmente, a realização de *feedback*, consoante preconizam Gramigna (2007) e Rabaglio

(2010). Além disso, que seja finalmente instituída a avaliação 360º, pois segundo Costa (2016) observa-se práticas bem-sucedidas com essa metodologia de avaliação.

Observa-se, contudo, que essas contribuições, quanto às três políticas de desenvolvimento de pessoal, gerarão maiores resultados a partir da definição, por parte da alta administração da UFMS, de um modelo de gestão por competências que contemple as particularidades de seu contexto institucional. Em linhas gerais, tanto as ações já construídas quanto as propostas estão em conformidade com qualquer um dos quatro modelos apresentados.

3.3 Contribuição tecnológica-social da pesquisa para a organização

Nesse subtópico, ainda em atendimento ao objetivo específico 3, apresenta-se o esboço de um modelo teórico de gestão de pessoas por competências, com foco nos servidores técnico-administrativos, considerando-se o contexto organizacional da UFMS, percebidos pela análise dos textos institucionais e das falas nas entrevistas e nos grupos focais, e considerando-se também as referências teóricas e legais que preconizam esse modelo de gestão de pessoas.

Consoante discutido no terceiro grupo focal, pretendeu-se conceber um modelo que contemple a abordagem integradora de competências, considerando assim as competências individuais e organizacionais essenciais umas às outras na consecução dos objetivos estratégicos institucionais e na geração de valor aos servidores e à sociedade (FLEURY; FLEURY, 2004; BRASIL, 2006).

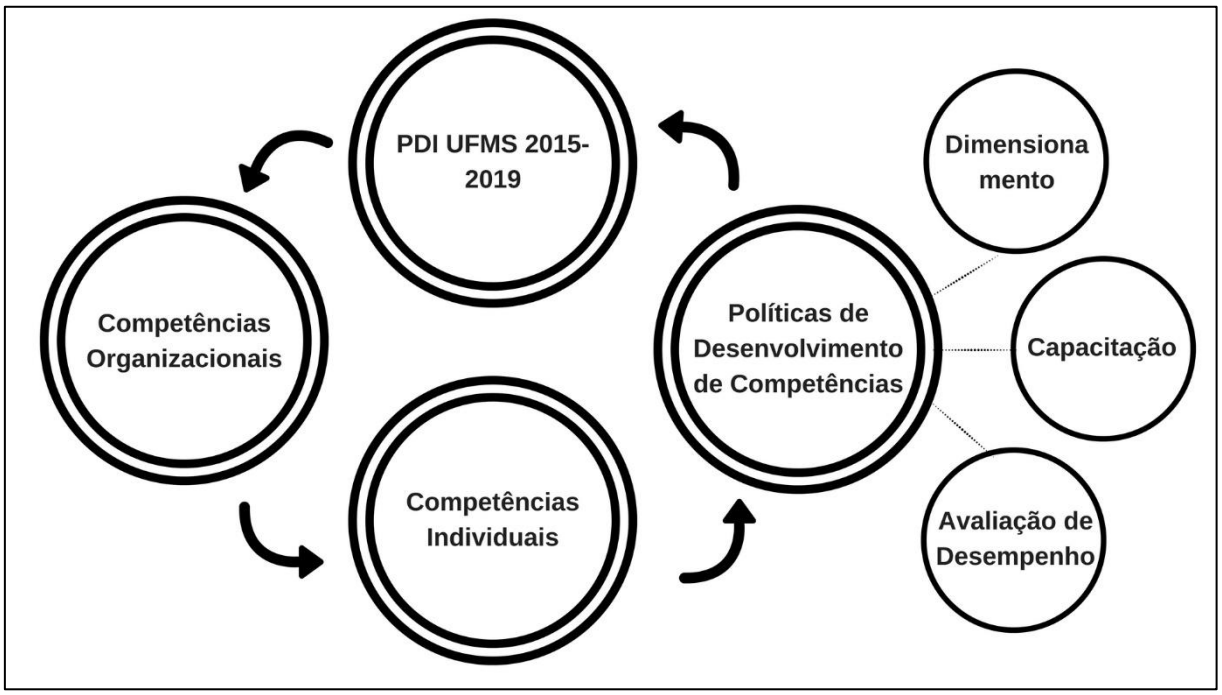
Espelhou-se nos modelos de Brandão e Bahry (2005) e de Gramigna (2007) pelo fato de que suas práticas estão sendo consolidadas em torno de 30 instituições públicas federais, com resultados positivos inclusive, segundo Costa (2016). Ademais, os manuais e documentos oficiais federais preconizam o modelo de Brandão e Bahry (2005) para a institucionalização da gestão de pessoas por competências, consoante Brasil (2013, 2015).

As principais características desse modelo são: comunicação organizacional que favoreça a mudança cultural; estabelecimento de estratégias institucionais claras, específicas e mensuráveis; definição de competências organizacionais necessárias para atender a essas estratégias; mapeamento de competências individuais (desejáveis e existentes); gestão dessas competências com a articulação das três políticas de desenvolvimento de pessoas.

Ademais, é necessário um caráter coletivo na institucionalização desse modelo de gestão por competências, tendo em vista que, concordando com Zarifian (2011), os aspectos motivacionais e sociais dos indivíduos têm grande influência em seus comportamentos,

podendo inclusive ser elementos determinantes de certas atitudes. Então, permitir que o servidor se sinta parte importante da mudança, dará a ele um sentido em participar. Segue a Figura 16:

Figura 16 – O modelo de gestão por competências para a UFMS



Fonte: Elaborado pela autora (2017) com base nas fontes consultadas.

Adiante, são especificadas as atribuições (e ações) da Reitoria, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, demais Pró-Reitorias e gestores das demais unidades, com o objetivo de contribuir na superação de uma das dificuldades apontadas no tocante ao desconhecimento do papel de cada agente para a adoção efetiva de um modelo de gestão. Pretende-se também ilustrar como se daria a operacionalização "na prática" das etapas apontadas no modelo da Figura 16.

Reitera-se a importância de todos os gestores nesse processo. Se não houver esse movimento institucional partindo das lideranças, dificilmente a implantação será exitosa, concordando com Oliveira et al (2009) e Perseguino (2017). Ademais, as atribuições de cada um desses agentes devem ser operacionalizadas concomitantemente, em movimentos cíclicos, pois envolve o acompanhamento e a avaliação do modelo, consoante Dutra (2017).

Observa-se, ainda, que no tocante à metodologia de diagnóstico de competências, considerando-se o projeto piloto realizado na CDR/PROGEP, que utilizou o sistema "Capacita", presume-se na continuidade de utilização desse sistema para o diagnóstico de competências individuais e organizacionais. Então, quanto ao papel da Reitoria e dos Pró-Reitores na implantação desse modelo, sugerem-se as seguintes atribuições/ações:

* Instituir comissões multidisciplinares - principal e auxiliares - específicas para formatar, implantar e acompanhar a gestão por competências na UFMS, compostas por profissionais como psicólogo organizacional, estatístico, administrador, analista de tecnologia, assistente em administração e bolsistas de psicologia e de tecnologia da informação;

* Fomentar a participação de todos os gestores das unidades, com a sua própria participação;

* Promover a comunicação e a sensibilização de todos os envolvidos, como servidores técnico-administrativos, docentes, terceirizados, comunidade e demais categorias profissionais, com a parceria das unidades de tecnologia da informação;

* Construir uma cultura institucional favorável;

* Difundir o planejamento estratégico institucional, como sua missão, visão e objetivos e metas institucionais, relacionando-os às políticas de desenvolvimento de pessoas;

* Discutir, juntamente com as comissões multidisciplinares, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, os gestores das unidades e representantes das categorias profissionais, sobre a tipologia e classificação de competências que melhor corresponda ao contexto da UFMS;

* Identificar as competências organizacionais.

Em relação à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, estão relacionados à:

* Contribuir na difusão de uma cultura institucional favorável à adoção ao modelo;

* Redesenhar, juntamente com as comissões multidisciplinares, com os gestores e com as Pró-Reitorias, as normativas das políticas de desenvolvimento de pessoal, para que expressem claramente o modelo de gestão por competências, suas vantagens e suas etapas;

* Acompanhar o mapeamento das competências individuais desejáveis e existentes em cada uma das unidades de trabalho da UFMS;

* Conhecer o diagnóstico das lacunas de competências individuais;

* Promover as políticas de desenvolvimento de pessoal no tocante ao recrutamento e seleção por competências;

* Promover as políticas de desenvolvimento de competências por meio da capacitação;

* Acompanhar o desempenho dos servidores, seus comportamentos e resultados, a partir da definição de competências esperadas;

* Buscar feedback institucional de servidores, gestores e comunidade, para melhorar e inovar o modelo.

E com relação aos demais gestores, citam-se:

* Colaborar na comunicação e sensibilização, em suas equipes de trabalho e individualmente, favorecendo a internalização do modelo;

* Realizar a certificação das competências declaradas por seus subordinados, com imparcialidade;

* Atender às orientações do mapeamento e diagnóstico de competências com compromisso e responsabilidade;

* Fomentar o envolvimento de seus subordinados para uma auto declaração de competências o mais próxima possível à realidade;

* Incentivar a capacitação e o desenvolvimento de competências;

* Acompanhar o desenvolvimento do servidor subordinado, gerando feedback contínuo;

* Estabelecer e pactuar competências esperadas para uma avaliação de desempenho justa;

* Reciclar-se, adquirindo e desenvolvendo novas competências.

4. CONCLUSÃO

A gestão de pessoas por competências revelou-se uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas nas instituições públicas e privadas, em vários países no mundo. No Brasil, mais especificamente no tocante ao setor público, fica evidenciada sua importância com a instituição do Decreto n. 5.707 de 2006 e da Lei n. 11.091 de 2005. Identificou-se, entretanto, a existência de incompatibilidades e desconformidades entre a teoria e sua prática institucional.

Por esse motivo, esta pesquisa apresentou como objetivo geral analisar o alinhamento do atual modelo de gestão de pessoas da UFMS a um modelo por competências. Com esse propósito, estabeleceram-se três objetivos específicos: apresentar as referências legais sobre o tema; analisar os três programas de desenvolvimento de pessoal; e propor ações de melhorias para suprir as lacunas diagnosticadas.

Quanto ao seu objetivo geral, conclui-se que o atual modelo de gestão de pessoas da UFMS não está alinhado a um modelo de gestão por competências. Ou seja, decorridos onze anos da publicação do Decreto n. 5.707 de 2006 e da Lei n. 11.091 de 2005, e dois anos da intenção manifesta de implementação, em resposta às orientações legais e às pesquisas científicas, não houve ação concreta para esse intento.

No tocante aos seus objetivos específicos, compreendeu-se que ainda que os atuais regulamentos das três políticas de desenvolvimento de pessoal da UFMS expressem algumas características das referências legais sobre o tema, a análise da fala dos sujeitos nas entrevistas individuais e nos grupos focais foi decisiva para a concluir que suas práticas ainda são incipientes e não estão integradas entre si e com os objetivos institucionais.

A ausência de alinhamento deveu-se, principalmente, à inexistência de uma legislação interna específica e detalhada quanto ao modelo de gestão de pessoas institucional; ao desconhecimento do tema e das legislações federais que o abarcam; à ausência de comprometimento de lideranças anteriores e à carência de profissionais capacitados e conhecedores desse modelo de gestão que pudessem encabeçar o projeto.

Atribuiu-se também o custo de investimento; o prazo exigido para sua completa efetivação; a cultura organizacional engessada para mudança de paradigmas; o desconhecimento das orientações legais, como o do Acórdão TCU de 2015; o despreparo das unidades de recursos humanos para a operacionalização do modelo e a prática de ações isoladas por parte de algumas unidades da UFMS, entre outros.

Notou-se, entretanto, um espírito de motivação nos sujeitos participantes dessa pesquisa, o que contribuiu no atendimento do terceiro objetivo específico, quanto à proposição de ações

de melhorias, na formatação de um modelo teórico de gestão por competências para os servidores técnicos-administrativos e de um projeto-piloto de mapeamento de competências de uma servidora técnico-administrativo ocupante do cargo de assistente em administração.

Esse modelo, de abordagem integradora de competências, espelhou-se em Brandão e Bahry (2005) e em Gramigna (2007), pelo fato de se aproximaram do contexto institucional da UFMS. Esses dois modelos especificam as políticas de desenvolvimento de pessoal, e o modelo de Gramigna (2007), inclusive, reforça a importância do Banco de Talentos para o recrutamento de lideranças e desenvolvimento de competências.

Em todos os modelos apresentados na pesquisa há a etapa de mapeamento de competências desejáveis e existentes, sendo citada como uma das etapas mais importantes desse modelo. Por esse motivo é que se buscou investir nessa etapa, operacionalizando-a com o Sistema Capacita. Isso porque, esse sistema foi considerado pelos sujeitos participantes como adequado à realidade organizacional da UFMS.

Assim, recomendam-se pesquisas futuras para a validação do modelo teórico proposto, e pesquisas-ação para o mapeamento de competências individuais dos demais servidores técnico-administrativos. Também, pode-se estudar a percepção dos servidores técnicos-administrativos e docentes acerca desse modelo de gestão, abordando o seu conhecimento sobre as legislações que o preconizam e suas expectativas quanto aos futuros resultados.

Citam-se como limitações dessa pesquisa o fato de não abarcar a carreira docente das instituições federais de ensino superior e de não contemplar todas as políticas de gestão como a de remuneração e recompensas, pelo fato de que ambas não estão contempladas na Lei n. 11.091 de 2005. Outra limitação se refere ao fato de essa pesquisa não abarcar as competências gerencias, dado sua importância na gestão das pessoas em uma instituição.

Reforça-se, ademais, a imprescindibilidade de disseminação do tema nas IFES, formatando uma cultura organizacional propícia para a implantação da gestão de pessoas por competências, com o envolvimento da comunidade acadêmica e profissional. Além disso, que tanto a unidade de gestão de pessoas quanto os gestores sejam capacitados para que as políticas e práticas de gestão por competências sejam efetivas e bem sucedidas.

5. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. "Competitividade e recursos humanos". **Rausp**, vol. 27, n. 4, out.-dez. 1992.

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de pessoas**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2011.

ALBUQUERQUE, L. G. ; COIMBRA, F. C. ; MACCARI, E. A.; POLO, E. F. Competências Requeridas de Profissionais de Unidade de Gestão de Riscos Operacionais: O Caso de um Grande Banco Brasileiro. **Revista de Finanças Aplicadas**, v. 1, p. 1-18, 2012.

ALBUQUERQUE, L. G.; ARAÚJO, A. de P. Gestão por Competências: um estudo exploratório em uma instituição pública não-estatal qualificada como organização social. **Desenvolvimento em Questão**, v. 5, p. 97-125, 2007.

ALLES, M. **Selección por Competencias**. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2006.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, Ano 57, 549- 563, out/dez, 2006.

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências. In: PANTOJA, M. J.; CAMÓES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. p. 51-104.

ARAÚJO, M. L.; FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. Métodos e Técnicas de mapeamento de competências em organizações públicas federais. **VIII EnAPG**. São Paulo, nov. 2016.

ARMSTRONG, M. **Armstrong´s handbook of human resource management**. London: Kogan Pace, 2011.

AYRES; SILVA, Sistema de Capacitação Baseada em Competências: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências no âmbito das IFES. **IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2013.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARBOSA, A. C. Q. Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. **Relatório de Pesquisa**. UFMG/CNPq: 2005.

_____ . Gestão de Competências: da Experiência Organizacional à Proposta Setorial e/ou por Categorias Profissionais – Um Estudo de Modelos Setoriais e/ou por Categorias Profissionais no Brasil. **Relatório de Pesquisa**. UFMG/CNPq: 2008.

BARBOSA, A. M. R.; FERREIRA, P. F. Gerenciamento de recursos humanos:

O dimensionamento de pessoal técnico-administrativo da universidade federal de Sergipe. **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Florianópolis, nov. 2009.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99- 120, 1991.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa Ipea 2014 – práticas de gestão do conhecimento. Brasília: Ipea, 2015. (Texto para Discussão, n. 2120).

BECKER, G. V. **Trajetórias de Formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem**. Tese (Doutorado), FEA-USP, SP, 2004.

BEECK, Sophie Op De; HONDEGHEM, Annie. Competency management in the public sector: three dimensions of integration. In: IRSPM Conference, 2010 Berne, Switserland. **Anais**...Public Management Institute Catholic University o Leuven, 2010. Disponível em: <http://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/IO06060041_OpdeBeeckSophie%20_20100 07_IRSPM.pdf>. Acesso em nov 2016.

BERGUE, S. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. Escola de Administração, UFRGS, nov. 2015. Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=3SxKeHk46Kw. Acesso em 10/01/2017.

_____. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014

_____. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

_____. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BESS, M. R. S. **Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino: uma proposta de suporte à decisão.** Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

BIANCO, M. F; MARQUES, S. V. D. O. Avaliação de Desempenho por Competências em Instituição Pública Federal. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, **Anais**..., Brasília, nov, 2013.

BISPO, M.; AMARO, R. A. Desenvolvimento de Competências: A Contribuição das Abordagens Fenomenográfica e das Práticas. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**. Jan-abr. 2013.

BISPO, J. F.; SOUZA, H. C.; JUNIOR, A. P. A produção acadêmica sobre competências: aspectos gerais, metodológicos e principais abordagens temáticas. **Congresso Nacional de Excelência em gestão**, 2016.

BITAR, J.; HAFSI, T. Strategizing through the capability lens: sources and outcomes of Integration. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 403-419, 2007.

BITENCOURT, C.C. **A Gestão de Competências Gerenciais** – a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Tese (Doutorado). Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 2001.

_____. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BONI, V.; QUARESMA S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica Em Tese**, v.2, n.1(3), p. 68-80, 2005.

BOYATZIS, R. E. **The competent management**: a model for effective performance. New York: Jonh Wiley, 1982.

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo. Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56 (2), p. 179-194, abr./jun., 2005.

BRANDÃO, H. P.; CARBONE, P. P. A web como instrumento para construção de trilhas de aprendizagem. In: BAYMA, F. **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson, 2004.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, H.P; PUENTES-PALACIOS, E.; BORGES-ANDRADE, J. E. A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. XXXII EnaANPAD, **Anais**, Rio de Janeiro, set. 2008.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA C. G.; MARQUES F.; COSTA H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro: FGV, 42(5), p. 875-98, set/out, 2008.

BRANTES, C. A. A. **Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público**: mudanças após o Decreto n. 5707 de 2006. Dissertação (mestrado). Universidade Federal da Bahia, Instituto de Psicologia, Salvador, 2012

BRASIL. **Decreto n 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 02 nov. 2016.

_____. **Decreto n 5.825 de 29 de junho de 2006a**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 02 nov. 2016.

_____. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, jun, 2013. Disponível em www.gespublica.gov.br/sites/.../guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf.

_____. **Guia de Referência Prático para Mapeamento e Avaliação de Competências**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, jun, 2012.

_____. **Gestão por competências no MPDFT: conceitos, metodologia e experiências dos ramos do MPU.** Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Brasília: MPDFT, Escritório de Gestão por Competências, nov, 2015.

_____. **Lei n. 11.091 de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 02 nov. 2016.

_____. **Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas**. Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013.

_____. Ministério da Educação. Portaria n. 27. **DOU**, n. 11, s. 1, p. 26, 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria n. 208, **DOU**, n. 13, s. 1, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47 (1), 1996.

BRESSER PEREIRA, L.C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESTER PEREIRA, L.C; SPINK, P.K. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. P. 21-38.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **RAC**, v. 7 (3), jul./set., p. 35-56, 2003.

BRUNSTEIN, J.; SCARTEZINI, V. N.; RODRIGUES, A. L. Competência societal: uma experiência corporativa de ação educativa voltada ao desenvolvimento de gestores para sustentabilidade. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD. **Anais**... , Rio de Janeiro, 2010.

BURIGO, C.C.D.; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista GUAL**, v. 7, jul./set., p. 17-23, 2013.

BUZATTO, T. R. B.; VALADÃO, V. M.; LOPES, J. E. F. Competências do gestor público. In: EnANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2013.

CAMÕES, M. R. S. **Análise do Processo de Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.** Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

CAMÕES, M. R. S., FONSECA, D. R., & Palotti, P. L. M. (2014, novembro). Determinantes políticos na formulação e implementação de políticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro. **Anais do Encontro de Administração Pública**, Belo Horizonte, MG, Brasil, 6.

CAMÕES, M. R. S., FONSECA, S. R., & Porto, V. (2014). Apresentação. In: CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, S. R., & Porto, V. (Org.), **Estudos em gestão de pessoas no serviço público** (pp. 5- 9). Brasília: ENAP.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.** Brasília: Enap, 2016.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 66 (3), p. 371-394, jul/set., 2015.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; BRANDÃO E SILVA, K. I. B. **Gestão por Competências.** Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.

CARVALHO, L. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e seleção por competências.** Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CARVALHO, A.I.; VIEIRA, A.S.; BRUNO, F.; MOTTA, J.I.J; BARONI, M.; MACDOWELL, M.C.; SALGADO, R.; CÔRTES, S.C. **Escolas de Governo e Gestão por Competências**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CAVALCANTE, K. O.; OLIVEIRA, M. M. Capacitação, para que te quero? Um estudo sobre a carreira dos servidores técnico-administrativos e sua contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais. In: EnANPAD, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

Chiavenato, I. **Administração Geral e Pública**. 3 ed. Barueri, São Paulo, 2012.

COLOSSI, N. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. Encuento Regional sobre Evaluación de la Educación Superior. **Anais**... Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, Argentina, 1999.

COMINI, G. M; KONUMA, C. M.; A. L. SANTOS. Sistema de Gestão de Pessoas por Competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. **Gestão & Regionalidade**. Vol. 24, n.º 69, 2008. Disponível em http://seer.uscs.edu.br/index.php/revistagestao/article/view/83. Acesso em: 18 dez. 2016.

COSTA, T. D.; Mapeamento de Competências na Administração Pública. **Seminário Gestão de Pessoas**: Experiências Práticas na Implementação da Gestão por Competências. Escola Nacional de Administração Pública, abr. 2016. Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=umX9EkV1Npc . Acesso em 10/12/2017.

COSTA, T. D.; ALMEIDA, J. C. de. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. **Consad,** 2013.

COSTA, T. D.; TEIXEIRA, A. A.; NASCIMENTO, C. R.; JUNIOR, J. C. A.; ALMEIDA, W. C. Concurso Público por Competências: Um estudo piloto em uma instituição federal de ensino. **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Florianópolis, dez, 2014.

CUNHA, C. P. **A gestão da capacitação baseada na gestão por competência: um estudo de viabilidade da implantação do sistema de capacitação do governo federal na UFES.** Dissertação (Mestrado)**.** Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 2013.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Mackenzie**. v. 9 (6), p. 77-101, 2008.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v.127, n.1, p. 84-102, 2000.

DUTRA, J. S.; **Competências:** Conceitos, instrumentos e experiências. São Paulo: Atlas, 2017.

_____, J. S. C**ompetências:** Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, J. S. Gestão do Desenvolvimento e da Carreira por Competências. In Dutra, **Gestão por Competências.** São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S; FISCHER, A. L.; RUAS, R. L.; NAKATA, L. E. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. XXX EnANPAD, **Anais**..., Salvador-BA, 2006.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 22. Anais... Foz Iguaçu: ANPAD, 1998.

DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? **Technovation**, v. 21, n. 3, p. 135-146, 2001.

_____. **Strategic Management and Core Competencies**. USA: Quorumbooks, 2002.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Institucional**. 2017. Disponível em http://www.enap.gov.br/pt/web/pt-br/institucional. Acesso em 10 jul. 2017.

FERNANDES, B. H. R; FLEURY, M. T. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Revista Análise**. Porto Alegre, v. 18 n. 2 p. 103-122, 2007.

FILHO, A. O. **Política de gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior: uma análise dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho.** Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. **Delphi – RH 2010**: Tendências em Gestão de Pessoas nas Empresas Brasileiras. Mimeo, Progep – USP, 2004.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002, v. 1, p. 11-34.

FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Rausp**, vol. 27, n. 4, out.-dez. 1992.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY A. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, 2004.
FLICK, U. U**ma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M., SILVA, A. I., CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, 47(6), 1451-1475.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. Fatores para Implantação e Desenvolvimento da Gestão por Competências em Agências Reguladoras Federais. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, 2(2), 2016.

FREITAS, Isa; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: **Anais**, XXIX ENANPAD. Brasília: Anpad, 2005.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando Estudo De Caso(S) Como Estratégia de Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas E Sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

GALVÃO, F. C. L. **Proposição de um Banco de Talentos na UFGD à Luz da Gestão por Competência.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Universidade Federal da Grande Dourados, 2016.

GATTAI, M. C. P. A fragilidade da classificação das competências. **Psicologia Revista São Paulo**, vol. 22, p. 9-42, 2013.

GEHLEN, K. R. H.; MUNCK, L.; ALMEIDA, G. M. A. O sol nasce para todos – Competência como alternativa para o desenvolvimento emancipatório. **IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. Porto Alegre, RS, 2016.

GENARO, T. T. G.; SAWITZKI, R. C.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão por competências como instrumento para a negociação coletiva na administração pública. In EnAPG, 4., 2012, Salvador. **Anais...** Salvador, 2012.

GHERARDI, S. A symbolic approach to competence development. **Human Resource Development International**, v. 2, n. 4, p. 313-334, 1999.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GILBERT, T. F. **Human competence**: engineering worthy performance. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

GIUDICE, R.C. Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, Brasília, v. 2, nº 2, 2012, p. 188-204.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa**: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, p. 20-29, mai/jun. 1995.

_____. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA DE-MELO. R. (Org). **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.

GOMES, I. I.; PAULA, A. M. C. de. Programa Crescer com Competência - Implantação da Gestão por Competência nos Hospitais Universitários Federais Filiados à Empresa Brasileira De Serviços Hospitalares – Ebserh. **IX Congresso Consad de Gestão Pública**, Brasília – DF. Jun. 2016.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999. Cap. 12, p. 180-194.

GUIMARÃES, J. C. Gestão em IFES: as razões que determinam o doutor como gestor – Uma abordagem sob a perspectiva das competências individuais. **RAUnP**,v. 5, n. 2, p. 35-47, 2012.

GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

GUIMARÃES, T. de A. BORGES-ANDRADE, J. E.; MACHADO, M. S. VARGAS, M. R. M. Forecasting core competencies in R&D environment. **R&D Management Review**, v. 31, n. 3, p. 249-255, July 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

HONDEGHEM, A.; VANDERMEULEN, F. Competency management in the Flemish and Dutch civil service. **The international journal of public sector management**, v. 13, n. 4, pp. 342-353, 2000.

HORTON, S. Introduction the competency movement its origins and impact on the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 4, p. 306-318, 2000.

IENAGA, C. H. **Competence based management**: seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Texto para discussão**. Rio de Janeiro: IPEA, 2015.

JACQUES, N. D.; SANTOS, L. A.; OLIVEIRA, S. B.; Modelagem de processos orientada para o mapeamento de competências funcionais: construção de um modelo. **XVIII SEMEAD**. Nov., 2015.

JAMROG, J.; OVERHOLT, M. H. Building a strategic HR function: continuing the evolution. **Human Resource Planning**, v. 27, n. 1, p. 51-63, 2004.

JAQUES, E. **Human capability**. Falls Church, VA, Cason Hall, 1994.

JUNCKES, E. T. S. **Política de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

KLEEF, J. A. G.; ROOME, N. J. Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 1, p. 38-51, 2007.

LANDFELDT; I. M. P. **Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2016.

LAUREANO, R. J. **Desafios da gestão por competências por meio das ações de capacitação na Universidade Federal de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado) do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.

LEAL, F.; FIATES, G. Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal: uma análise a partir da perspectiva dos gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 30-57, dez 2013.

LEAL, F. G.; SILVA, A. C. F.; DALMAU, M. B. L. Análise das Avaliações dos Concursos Públicos realizados pelas IFES para o Cargo de Secretário-Executivo sob a ótica da gestão por competência. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16 (40), p. 191-207, 2014.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** São Paulo: Artmed e Bookman, 2003.

LIANG, Z.; HOWARD, P. F. Competencies required by senior health executives in New South Wales, 1990-1999. **Australian health review**, n. 34, pp. 52-58, 2010.

LIMA M. A. D.S. Análise de conteúdo: estudo e aplicação. **Rev. Logos**, v. 1, p 53, 1993.

LORENZON, A. L. H. **Gestão de pessoas por competências para o desenvolvimento organizacional**: o caso Instituto Federal Farroupilha, campus Santo Augusto. Dissertação (mestrado). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2014.

MACHADO, D. M. G. S. **A abordagem da gestão por competências para alocação de pessoal em uma organização pública.** Dissertação (Mestrado) do Curso de Mestrado da Universidade Federal de Fluminense. Niterói, 2011.

MADURO, M. R. Diagnóstico das competências docentes em uma instituição estadual de ensino superior. In EnANPAD, 37.,Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.

MAIA, L. G.; MORAES, M. M.; FREITAS, L. C. O.; Elaboração e Avaliação de Modelo de Gestão de Pessoas orientado por Competências. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, 2011, p. 180-193.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada; trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZINI, E. J. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. A pesquisa qualitativa em debate. Seminário Internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos**. Anais...** Bauru: USC, 2004.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 8ª edição. Atlas, 2017.

MARCONI, N. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: **Programa avançado em gestão pública contemporânea**. EGAP/FUNDAP, 2004.

MARQUES, S. V. D. **Noção de competências e trabalho em uma universidade pública brasileira: um estudo com secretários de departamentos de ensino, pesquisa e extensão.** Dissertação (Mestrado) do Programa de Pós-Graduação do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 2011. Disponível em: http://portais4.ufes.br/posgrad/teses/tese_4120_.pdf.

MARTINS, B. B. DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T.; TOSTA, H. T.; TECCHIO, E. L. Os desafios da implementação da gestão do desempenho por competências em uma universidade pública - uma análise relacionada ao desempenho humano nas organizações. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, IX, 2009, Florianópolis. Santa Catarina. **Anais.** Florianópolis: UFSC, 2009.

MATOS, K. C. S. **Necessidades de capacitação com base na lacuna de competências individuais dos técnico-administrativos em educação lotados na secretaria de gestão de pessoas da UNIVASF**. Dissertação (Mestrado), Salvador, 2014.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.

MAYYRING, P. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**: Uma orientação ao pensamento qualitativo. 5. Ed. Weinheim: Beltz, 2002.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competencies rather than for intelligence. **American Psychologist,** Washington, D. C., no 28, p. 1-4, 1973.

MELLO, S. P. T.; MELO, P. A. Mapeando Competências Gerenciais dos Integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**.** In:CONSAD de Gestão Pública, 7., 2014, Brasília. **Anais...** Brasília, 2014.

MELLO, S. P. T; SILVA, F. M. A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. **XXXVII Encontro ANPAD**. Rio de Janeiro, 2013.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: a sourcebook of new methods. Newbury Park, California, 1984.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and resource architectures. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 977-994, 2003.

MILLS, J. PLATTS, K., BOURNE, M. e RICHARD, H. **Competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC**. Descrição dos Cargos do Plano de Carreira dos Cargos técnico-administrativos em educação. Brasília, 2005.

MORAES, I. M. P.; ALVES, T. Análise do sistema de capacitação de uma Instituição Federal de Ensino Superior à luz da Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal. **VI EnAPG**, Belo Horizonte, nov., 2014.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3, Jan./Jun. 2006.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, ago. 2011.

MUNCK, L. GALLELI, B. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 4, p. 525-544, out./dez. 2015.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. Gestão de Pessoas por Competências em Empresa Pública: análise de repercussões nove anos pós- implementação. **XXXII ENANPAD**. Rio de Janeiro, set. 2008.

MUNCK, L; MOREIRA, C. E. R.; MOREIRA, Wellington; MUNCK, M. G. M. **Alinhando estratégia e competências em contexto organizacional**: um estudo em uma indústria química. Revista Administração em Diálogo - RAD, v. 14, p. 43-75, 2012.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B.; CASTRO, A. L.; ZAGUI, C. Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? **Revista de Administração**, v. 46 (2), p. 107-121, abr./maio/jun., 2011.

MUNCK, L.; MUNCK, M.G. M; SOUZA, R. B.; Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. RAM. **Revista de Administração Mackenzie** (Impresso), v. 12, p. 4-52, 2011.

NOGUEIRA, D. H. O. P; NASCIMENTO, C. R.; COSTA, T. D.; JUNIOR, J. C. A. O processo de mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos do campus de Belém da Universidade Federal do Pará: método, resultados e produtos. **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Argentina, dez. 2015.

NISEMBAUM, H. **A Competência Essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

OLIVEIRA, M. M. **Difusão do Sistema de Gestão por Competências em Instituições Federais de Ensino Superior na Região Nordeste do Brasil.** Dissertação (Mestrado). UFPB. 2011.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. Gestão de pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade. In: EnGPR, III, 2011, João Pessoa. Paraíba. **Anais**. João Pessoa: ANPAD, 2011.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B.; CAVALCANTE, K. O. O sistema de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: "Sonho de uma realidade" ou "Realidade de um sonho"? In: XXXV EnANPAD, 2011, **Anais.** Rio de Janeiro, 2011.

OSÓRIO, K. K. S. S. **Os desafios da gestão por competências: uma possível contribuição para as organizações públicas.** 86 f. Dissertação (mestrado) da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo** – Relatório da OCDE: Brasil. [S.l], 2010. 337 f. Disponível em:<http://www.avozdocidadao.com.br/images/HR_Review_of_Brazil_2010.pdf. Acesso em 15 maio 2017.

ORSI, A.; SILVA, C. Gestão do desempenho no setor público: um panorama das dificuldades e alternativas para seu tratamento. In. **Mérito, Desempenho e Resultados**. São Paulo, 2014.

PANTOJA, M. J.; ALMEIDA, C.; PORTELA, L. **Gestao por competências no MPDFT**: conceitos, metodologias e experiências nos ramos do MPU. 1. ed. Brasília: MJPDFT, 2015.

PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão Por Competências no Setor Público.** Gestão Por Competências no Setor Público. 1ed.Brasilia: MPDFT, 2015, v. 1, p. 2-15.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Trainning**, june, p. 58-64, 1996.

PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos**: manual prático de elaboração. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage; 1990.

PERSEGUINO, S. A. **A Gestão por Competências em Universidades Federais: um estudo comparado na perspectiva do campo CTS.** Tese (Doutorado), UFSC, 2017.

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais., **R. Tecnol. Soc.** v. 13, n. 29, p. 22-44, set./dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/3847>. Acesso em: 03 set 2017.

PRAHALAD, C. K. HAMEL, Gary; The core competence of the corporation. **Harvard business review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. A. **Competência Essencial da Corporação**. In: ULRICH,D.(Org.) Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.

PENROSE, E. G. **The Theory of the Growth of the Firm**. Wiley: Nova Iorque, 1959.

PEREIRA, A. L. C. **De lagarta a borboleta: competências em ação dos gestores técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior do nordeste brasileiro.** 162 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. spe, p. 627-647, 2011.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras – Um modelo fundamentado no Balanced Scorecard.** Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC, 2000.

PIRES, A. K.; PRATA, C. F.; SANTOS, D. M.; BRANDÃO, H. P.; MORAES, H. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 13 ed. São Paulo, LTr, 2016.

RAMOS, C. C.; COSTA, T. D.; BORBA, A.; ASSIS, G. J. A. Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos federais. **Revista AOS**, v. 3, n. 2, jul./dez.2012, p 25-41.

RAMOS, C. C.; COSTA, T. D.; BORBA, A.; BARROS, R. S. Uma abordagem comportamental para a descrição de competências em uma instituição pública federal. **Revista Perspectivas em Análise do Comportamento**, v. 7, n. 1, 2016, p 133-146.

RIBEIRO, J. L. D.; FRANK, A. G.; MIORANDO, B. S.; CORREA, L. V. R.; RODRIGUES, C. M. C. Gestão por competências e objetivos estratégicos no Setor Público: um elo vital. In: HENKIN, Hélio (Org.). **Política industrial e internacionalização**. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2014.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras.** 2002. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROBERTS, P. Corporate competence in FM: current problems and issues. **Facilities**, v. 19, n. 7, p. 269-275, 2001.

ROMANO, M. T. Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: multicasos**.** Goiânia, 2016. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Administração). Faculdades Alves Faria.

RODRIGUES, A. M.; OLIVEIRA, C. B. N.; LIMA E. L. Dimensionamento da força de trabalho baseado no mapeamento de competências: a construção de uma metodologia na administração pública no estado de Pernambuco. Painel 10/029. **Metodologias para a modernização e dimensionamento da força de trabalho em governos e organizações públicas.** VIII Consad, Brasília, 2015.

RUANO, A. M. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: Maria Tereza Leme Fleury; Moacir de Miranda Oliveira Jr.. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001, v. , p. 243-269.

RUAS, R. Gestão por Competências: Uma contribuição à perspectiva estratégica de gestão de pessoas. XXVII EnAnpad, **Anais**..., 2003.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

SAKAMOTO, C. A. C.; FERREIRA, B. F.; ZACHARIAS, C, G.; SILVA, J. C.; ALVES, P. RODRIGUES, H. G.; KAPPEL, L. B. As competências dos assistentes em administração no serviço pública federal: um estudo de caso no IFTM. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 37, out-dez. 2014

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária. **Rev. Serv. Público.** Brasília 68 (2) 467-492 abr/jun 2017.

SANCHES, A. A. A gestão por competências nas administrações públicas europeias e os sistemas de informação que apoiam essa gestão: a experiência da França, da Bélgica e do Reino Unido. **Relatório de Consultoria**. Brasília: SEGEP/MP, 2013. Disponível em <https://portalsipec.planejamento.gov.br/noticias/dialogos-setoriais-sobregestao- por competencias-no-sipec>. Acesso em: 18 set. 2017.

SANCHEZ, R. Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 5, p. 518-532, 2004.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**. February, p. 09-25, 2000.

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. Reframing competence development at work. In: Castleton , G., Gerber , R.; Pillay , H. (Orgs.) **Improving Workplace Learning**. Nova: New York, p. 107-121, 2006.

SANTOS, A. P. Competências para a carreira de gestores governamentais: desenvolvimento e evidências de validade de uma escala. **REGE**, V. 21 (1), jan./mar. 2014, p. 27-41.

SARMENTO, E. L. L. **Gestão por competências: estágio de implementação em órgãos executivos da administração pública federal**. Monografia (Bacharelado). Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

SENA, G. A. Gestão por competências na administração pública: revisão dos trabalhos acadêmicos no Brasil. In: EnANPAD, 36., 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: 2012.

SCIANNI, M. **A. Articulação de competências organizacionais e individuais: limites e possibilidades.** Tese (Doutorado). Belo Horizonte: 2008.

SHICKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, M. J.; SOUZA, M.R.S., BERGUE, S.T. (Orgs.) **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010, p. 11-28.

SILVA, A. Gestão por competências nas IFES. **1º Seminário Interinstitucional para servidores das IFES**. Goiânia, 22 de novembro de 2012.

SILVA, A. B. **Como os gestores aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. H; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. IV ENPQ - ANPAD, **Anais...**, 2013.

SILVA, C. M.; PERRET, N.; PARDINI, A. Implantação de Sistema de Gestão de Pessoas por Competências com foco em desenvolvimento profissional no Ministério Público de Santa Catarina. **VIII CONSAD**. Brasília, maio, 2015.

SILVA, F. M. A.; MELLO, S. P. T; A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**. V. 62 (2), abr/jun. 2011, p. 167-183.

SILVA, F. M. A.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **UFSM**, v. 6 (4), dez. 2013, p. 685-693.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, 2(1), 2013, p.110-127.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do Discurso no setor privado**. Revista do Serviço Público**, Brasília, v.60, n. 3, p. 241- 250. Jul/ Set, 2009.

SISSON, K.; STOREY, J. **The realities of human resource management : managing the employment relationship.** Open University Press, 2000.

SOUZA, W. A. R. **Práticas de Produção Científica.** Apostila preparada para a disciplina de Procedimentos Metodológicos do curso Mestrado PROFIAP, 2014.

SPANOS, Y. E.; PRASTACOS, G. Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 31-43, 2004.

SPENCER L. M. e SPENCER, S. M. **Competence at Work**. New York: Wiley, 1993.

STAMP, G. The individual, the organization and the parth to the mutual appreciation. **Personnel Management**, v. 21, n. 7, j. 1999.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão nº 104/2015 – TCU – Plenário**. Secretaria de Controle Externo no Estado de Mato Grosso do Sul, 2015. Disponível em: https://contas.tcu.gov.br/sagas/SvlVisualizarRelVotoAcRtf?codFiltro=SAGAS. Acesso em 09/03/2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Levantamento de governança e gestão de pessoas.** Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relatório Sistêmico de Fiscalização da Educação.** Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TROEIRA, B. M. M; JUNIOR, J. C. A.; NASCIMENTO, C. R.; NOGUEIRA, D. H. O. Gestão de pessoas por competências: análise das competências do cargo de administrador da Universidade Federal do Pará. **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Florianópolis – Santa Catarina – Brasil 3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Edital Ufms/Progep n. 56, de 5 de setembro de 2017.** Boletim de Serviço-UFMS n. 6494, p. 89, 2017a.

_____. **Estrutura Organizacional 2016.** Disponível em https://www.ufms.br/universidade/organograma/. Acesso em: 02 dez. 2016.

_____. **Instrução de Serviço n. 44, de 31 de julho de 2015**. Comissão para o Mapeamento de Competências dos Docentes, Boletim de Serviços n. 6094, p. 55, 2015a.

_____. **Manual de Competências**, 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019.** Disponível em https://www.ufms.br/universidade/documentos-oficiais-e-relatorios/plano-de-desenvolvimento-institucional/. Acesso em 06/10/2016.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014**. Disponível em https://www.ufms.br/universidade/documentos-oficiais-e-relatorios/plano-de-desenvolvimento-institucional/. Acesso em: 02 nov. 2016.

_____. **Resolução n. 56, de 06 de novembro de 2006**. Boletim de Serviço-UFMS n. 3957, p. 3, 2006.

_____. **Resolução n. 32, de 23 de maio de 2007**. Boletim de Serviço-UFMS n. 4084, p. 6, 2007.

_____. **Resolução n. 73, de 05 de agosto de 2015.** Boletim de Serviço-UFMS n. 6097, p. 4, 2015b.

_____. **Resolução n. 35, de 06 de março de 2017.** Boletim de Serviço-UFMS n. 6494, p. 89, 2017.

VAKOLA, M.; SODERQUIST, K. E.; PRASTACOS, G. P. Competency management in support of organisational change. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3, p. 260 275, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Editora Atlas, 7ª ed, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6ª edição. Atlas, 2015.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**. São Paulo: SENAC Editora, 2003.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 4. ed. Editora: Bookman, 2010.

_____. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim** - Série Métodos de Pesquisa. Penso, 01/2016. [Minha Biblioteca].

APÊNDICE A

Protocolo de estudo de caso

Este protocolo de estudo de caso ilustra 1. o objetivo do estudo, 2. os aspectos teóricos fundamentais, 3. os procedimentos de coleta de dados, 4. os aspectos de análise de dados, 5. os contatos estabelecidos na instituição, 6. as observações a serem seguidas na preparação da coleta de dados, 7. o controle dos documentos do estudo de caso, 8. o roteiro das entrevistas semiestruturadas e 9. o roteiro dos grupos focais.

Pretende-se deixar clara a forma de condução desta pesquisa, garantir o foco nos objetivos pretendidos e antecipar possíveis adversidades que possam ocorrer durante os procedimentos metodológicos, daí a importância deste documento na condução de uma pesquisa (YIN, 2005, 2010).

1. Objetivos da pesquisa

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar o alinhamento do atual modelo de gestão de pessoas da UFMS a um modelo de gestão por competências.

Para tanto, cumpre-se os seguintes objetivos auxiliares: I) apresentar as referências legais sobre a gestão de pessoas por competências para as IFES: o Decreto n. 5.707 de 2006, a Lei n. 11.091 de 2005 e o Decreto n. 5.825 de 2006; II) analisar e compreender as três políticas da UFMS referenciadas pela Lei 11.091 de 2005: de Dimensionamento de Pessoal, de Capacitação e Aperfeiçoamento e de Avaliação de Desempenho; III) propor ações de melhorias para suprir as lacunas entre a realidade diagnosticada e a esperada, no intuito de concretização desse modelo de gestão na UFMS.

2. Aspectos teóricos fundamentais

O referencial teórico desta pesquisa pretende gerar conhecimento necessário e suficiente para a definição de modelos, políticas e práticas de gestão de pessoas por competências que subsidiem a análise do modelo de gestão de pessoas adotado pela UFMS. Para isso, foram especificadas as características, os elementos e as etapas presentes nos modelos mais recorrentes na literatura investigada, bem como os mais aplicados nas organizações públicas e privadas. Buscou-se também ilustrar as aplicações gerenciais e os estudos científicos relacionados.

Em adição, referenciaram-se as legislações federais que abordam o tema da gestão por competências nas instituições públicas, em especial quanto ao Programa de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal; de Capacitação e Aperfeiçoamento; e de Avaliação de Desempenho, com fins de se observar se estas prescrições legais também são abrangidas no modelo adotado pela UFMS, dado que regulamentam as principais políticas de gestão dos servidores técnico-administrativos.

3. Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados será realizada por meio de três instrumentos: pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e grupos focais. A pesquisa documental almeja descrever a instituição e as legislações específicas da UFMS, quanto ao modelo e às políticas de gestão dos servidores técnico-administrativos. Para isso, pesquisou-se no site e nas publicações oficiais da UFMS.

As entrevistas semiestruturadas e os grupos focais serão realizadas com três grupos de sujeitos: 1. os ocupantes de funções de chefia, 2. os profissionais operacionais e 3. os profissionais especialistas no tema. Então, no grupo 1 participam cinco sujeitos e no grupo 2, um servidor lotado na PROGEP, um servidor lotado na DIRS/CDR/PROGEP, um servidor lotado na DICQ/CDR/PROGEP, e um lotado na DIDA/CDR/PROGEP. Do grupo 3 compuseram 1 docente lotado na FACOM e dois docentes lotados na ESAN.

A escolha dos entrevistados, quanto ao grupo 2, deu-se por critérios de maior conhecimento das atividades do setor. Ademais, é importante destacar que no roteiro das entrevistas, as perguntas sobre os Programas (ou políticas) serão dirigidas aos entrevistados conforme sua lotação, pois assim será possível coletar informações mais precisas acerca das práticas de cada unidade, por exemplo, o entrevistado E8 (lotado na DIDA/CDR), no tocante aos programas e políticas, irá responder àquelas perguntas relacionadas ao Programa de Avaliação de Desempenho.

Elaborou-se, outrossim, um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), anexo, em que informa aos respondentes o objetivo da pesquisa, a importância do trabalho e outras informações relevantes. Produziu-se cópia deste documento ao entrevistador e aos entrevistados. O TCLE encontra-se disponível no Apêndice desta pesquisa.

4. Os aspectos de análise de dados

A análise de conteúdo é o instrumento selecionado para a análise dos dados coletados na presente pesquisa por permitir captar os textos e as falas dos respondentes a partir de seu desmembramento em elementos, para que sejam devidamente inseridos nas categorias de análise previamente criadas. A criação das categorias de análise nesse trabalho deu-se a priori.

5. Os contatos estabelecidos na UFMS

A PROGEP, a CDR/PROGEP, e suas três unidades subordinadas, DIRS, DIDA e DICQ, irão compor o campo de investigação, pois são estas as responsáveis pela implementação das políticas de gestão dos servidores técnico-administrativos, a saber: Programa de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal; de Capacitação e Aperfeiçoamento; e de Avaliação de Desempenho. Por este motivo, os chefes destas unidades de gestão de pessoas serão contatados, bem como os servidores técnico-administrativos lotados nestas unidades. Ademais, serão contatados 3 sujeitos considerados especialistas no tema.

6. Observações a serem seguidas nos procedimentos metodológicos

Quadro 12 - Principais recomendações para os procedimentos metodológicos deste estudo de caso

Tipo	**Pesquisa Documental**
Objetivos	Captar as informações relevantes que colaborem na definição do modelo de gestão dos servidores técnico-administrativos adotado pela UFMS, à luz do modelo de gestão por competências.
Sujeitos	----------
Procedimentos	- Descrição do modelo de gestão de gestão dos servidores técnico-administrativos adotado pela UFMS; - Descrição das definições, dos conceitos e dos processos formais constantes no Programa de Dimensionamento das Necessidades de

	Pessoal; de Capacitação e Aperfeiçoamento; e de Avaliação de Desempenho.
Observações	- Considerar as regulamentações em vigor; - Considerar os relatórios de gestão emitidos; - Considerar o PDI-UFMS; - Considerar o PDI-PCCTAE/UFMS; - Considerar os editais de concursos; - Considerar o Plano Anual de Capacitação; - Considerar o formulário de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativo; - Seguir a categorização estabelecida a partir da referência bibliográfica para a análise de conteúdo dos dados coletados;
Tipo	**Entrevistas semiestruturadas**
Objetivos	Captar as percepções, visões e opiniões dos entrevistados para formar o diagnóstico final sobre o modelo de gestão de pessoas adotado pela UFMS.
Sujeitos	Um grupo com cinco entrevistados, composto por chefias atuais.
	Um grupo com quatro entrevistados, composto por servidores técnico-administrativos que operacionalizam as ações do Programa de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal; de Capacitação e Aperfeiçoamento; e de Avaliação de Desempenho.
	Um grupo com três entrevistados considerados servidores especialistas no tema de gestão por competências no âmbito da UFMS.
Procedimentos	- Entrevistas individuais; - Apresentar um panorama da gestão por competências nas IFES e o motivo da pesquisa na UFMS; - Duração média de 1 hora; - Gravação em áudio; - Solicitar autorização para gravação; - Utilizar o roteiro semiestruturado como guia, com acréscimo de perguntas, se necessário. - Protocolo previamente preenchido e impresso; - Dados, esquemas, figuras, textos, etc., para ilustrar ou complementar as perguntas; - Folhas adicionais em branco para anotações.
Observações	- Confirmar a data e o local de realização das entrevistas individuais; - Não fazer juízos ou interpretações imediatas; - Deixar o entrevistado falar, sem interrupções; - Salientar que será garantido o anonimato do entrevistado; - Priorizar a anotação dos pontos mais importantes da resposta do entrevistado, solicitando que ele repita algum ponto, se for necessário; - Anotar as percepções da pesquisadora sobre o entrevistado, como entonação, hesitação, expressões faciais e corporais, para colaborar na interpretação e análise dos dados. - Em se tratando de informação sigilosa, pedir para o entrevistado responder em um contexto mais geral ou que ele avance com a resposta até um nível de detalhe tal que não exponha este tipo de informação;

	- Após a entrevista, fazer as anotações, terminar de preencher o protocolo, caso houver pendências; transferir seu conteúdo para uma planilha eletrônica.
Observações	- Confirmar a data e local de realização das entrevistas individuais; - Não fazer juízos ou interpretações imediatas; - Deixar o entrevistado falar, sem interrupções; - Salientar que será garantido o anonimato do entrevistado; - Priorizar a anotação dos pontos mais importantes da resposta do entrevistado, solicitando que ele repita algum ponto, se for necessário; - Anotar as percepções da pesquisadora sobre o entrevistado, como entonação, hesitação, expressões faciais e corporais, para colaborar na interpretação e análise dos dados. - Em se tratando de informação sigilosa, pedir para o entrevistado responder em um contexto mais geral ou que ele avance com a resposta até um nível de detalhe tal que não exponha este tipo de informação; - Após a entrevista, fazer as anotações, terminar de preencher o protocolo, caso houver pendências; transferir seu conteúdo para uma planilha eletrônica.
Tipo	**Grupos Focais**
Objetivos	Captar as percepções, visões e opiniões dos entrevistados para formar o diagnóstico final sobre o modelo de gestão de pessoas adotado pela UFMS; contribuir com a construção e consolidação dos conceitos tratados em gestão por competências; obter colaboração na formatação de um modelo de gestão por competências e alinhamento com o atual modelo de gestão.
Sujeitos	9 participantes, entre servidores técnico-administrativos que operacionalizam as ações do Programa de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal; de Capacitação e Aperfeiçoamento; e de Avaliação de Desempenho, e suas chefias; além de um especialista sobre o tema.
Procedimentos	- Apresentar um panorama da gestão por competências nas IFES e o motivo da pesquisa na UFMS; - Duração média de 1 hora e 45m; - Gravação em áudio; - Solicitar autorização para gravação; - Utilizar o roteiro semiestruturado como guia, com acréscimo de perguntas, se necessário; - Protocolo previamente preenchido e impresso; - Dados, esquemas, figuras, textos, etc., para ilustrar ou complementar as perguntas; - Folhas adicionais em branco para anotações.
Observações	- Confirmar a data e local de realização; - Salientar que será garantido o anonimato do entrevistado; - Valorizar a participação das pessoas, respeitando seus pontos de vista. - Estabelecer relação de empatia e evitar a tendência de projetar nos participantes suas próprias ideias e sentimentos. - Proceder à moderação, deixando os participantes à vontade para falar.

	- Anotar as percepções da pesquisadora como entonação, hesitação, expressões faciais e corporais, para colaborar na interpretação e análise dos dados. - Após o grupo, fazer as anotações, terminar de preencher o protocolo, caso houver pendências; transferir seu conteúdo para uma planilha eletrônica.

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2017)

7. Controle de Documentos de Estudo de Caso

Os documentos internos da instituição investigada, coletados para análise, foram: PDI-UFMS 2015-2019; PDI 2010-2014, Resolução CD-UFMS n. 56 de 2006; Resolução CD-UFMS n. 32 de 2007; Resolução CD-UFMS n. 73 de 2015; Resolução CD-UFMS n. 35 de 2017; Ofício circular n. 15/2015/CGGP/SAA/SE/MEC; Edital Ufms/Progep n. 56, de 5 de setembro de 2017; a prova aplicada para um cargo técnico-administrativo; formulário aplicado na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos; formulário do Plano Anual de Capacitação (PAC) e Relatório Anual de Execução do PAC.

Também, identificaram-se o Mapa de Competências da UFMS; a Portaria n. 1017 de 2017, que institui a Comissão Permanente de Gestão de Pessoas, e a Portaria n. 1010 de 2017, que cria a Comissão de Dimensionamento da Força de Trabalho da UFMS. Identificou-se a Instrução de Serviço n. 44, de 31 de julho de 2015, relacionada ao mapeamento de competências dos docentes na ESAN, FAMED e FADIR, o questionário e a nota técnica gerada após o mapeamento. Vide Quadro 13.

Quadro 13 - Exemplo do Controle de documentos levantados na presente pesquisa

Controle de documentos pesquisados	
Identificação do Caso	UFMS
Nome do documento	PDI-UFMS 2015-2019
Tipo do documento	Público
Data de emissão	Dezembro-2014
Data da coleta	Dezembro-2016
Objetivos do documento	
O PDI é o documento que contém o planejamento estratégico de gestão da instituição com vistas ao alcance de seus objetivos estratégicos. Para tanto, é estruturado em eixos temáticos com diretrizes, metas e ações orientadas para um quinquênio (UFMS, 2015). No PDI/UFMS 2015-2019, as políticas de gestão dos servidores técnico-administrativos estão expressas nas diretrizes institucionais, intitulada "Potencialização do Capital Humano", e articulada no objetivo institucional "Proporcionar à instituição uma força de trabalho capacitada e motivada". E são desenvolvidos a partir da missão, visão e objetivos gerais (UFMS, 2015). Após, as políticas são detalhadas a partir do Programa de Dimensionamento das Necessidades de Pessoal; Programa de Capacitação e Qualificação; e Programa de Avaliação de Desempenho.	

Justificativa de Seleção do Documento
Neste documento constam as informações estratégicas da UFMS, desde a sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos, até as que se referem às suas políticas de gestão, inserindo-se aí as de gestão de pessoas.

8. Roteiro das entrevistas semiestruturadas individuais

Data		Hora	
Grupo do Entrevistado	1 ( )	2 ( )	3 ( )
Código			
Idade		Sexo	
Lotação			
Cargo			
Formação Curricular			
Data de Admissão na UFMS			
Data de Admissão na Chefia da Unidade			
Data de Admissão na Unidade			
Formação Curricular			
Principais Atribuições do seu Cargo/Função			
Principais Atribuições da sua Unidade			

Categoria 1: ***Conceitos de competências***
1. O que é ser competente?
2. Quais os elementos que compõe as competências individuais?

3. Poderia citar exemplos de comportamentos competentes?
4. E o que entende por competências organizacionais?
Categoria 2: ***Modelo de gestão por competência dos servidores técnico-administrativos***
5. Qual sua compreensão sobre a gestão de pessoas por competências?
6. Como é enfocada a melhoria na prestação dos serviços públicos por meio da gestão por competências?
7. Como é alcançado o desenvolvimento profissional e pessoal do servidor com o modelo de gestão por competências?
8. Quais as vantagens do modelo de gestão por competências para a UFMS?
9. Poderia discorrer sobre as etapas e os elementos do modelo de gestão por competências?
10. Houve o mapeamento das competências organizacionais da UFMS e das individuais dos servidores técnico-administrativos?
11. Como foram incorporadas as recomendações da PNDP na gestão de pessoas da UFMS?
12. Como são incorporados os objetivos e as estratégias institucionais às estratégias de gestão por competências dos servidores técnico-administrativos?
13. Como o modelo de gestão por competências contribui com o Programa de Dimensionamento de Pessoal, Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação e Programa de Avaliação de Desempenho.
Categoria 3: ***Políticas e práticas de gestão por competência dos servidores técnico-administrativos***
14. O planejamento da força de trabalho envolve o mapeamento das competências individuais existentes e as desejáveis à UFMS?
15. A seleção interna realizada na UFMS é por competências?
16. A UFMS adota o Banco de Talentos?
17. A formatação dos editais dos concursos públicos e das provas de seleção externa é norteada pelos princípios da gestão por competências?
18. A definição das ações de capacitação é realizada pelo mapeamento de competências individuais?
19. A definição do planejamento da capacitação é norteada pelos objetivos estratégicos da UFMS?
20. Quais as linhas de capacitação praticadas pela UFMS? Por exemplo: gerenciais e de iniciação.
21. Quais as trilhas de aprendizagem praticadas pela UFMS?

22. O instrumento aplicado na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos é no formato referenciado pelo modelo de gestão por competências?
23. O Programa de Avaliação de Desempenho é aplicado a partir dos objetivos estratégicos da UFMS?
24. Como o Programa de Avaliação de Desempenho contribui para o desenvolvimento do servidor?
25. O Programa de Avaliação de Desempenho é aplicado a partir do mapeamento das competências individuais dos servidores técnico-administrativos?
26. Quem são os avaliadores dos servidores técnico-administrativos?
27. São definidos resultados e competências esperados no planejamento do Programa de Avaliação de Desempenho?
28. Como os resultados do Programa de Avaliação de Desempenho se relacionam aos Programas de Dimensionamento de Pessoal e Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação?

8. Roteiro dos grupos focais

- A pesquisadora objetiva compartilhar os conhecimentos adquiridos por suas leituras;

- Pela análise das legislações federais, depreende-se um movimento em se adotar a GPC: PNDP e o PCCTAE;

- Pela análise dos documentos da UFMS, como PDI e Resoluções também se nota um movimento em adotar a GPC;

- Pela análise de acórdãos do TCU, são observadas recomendações sucessivas em se adotar ferramentas da GPC;

- Pela análise das entrevistas foi possível constatar:

* Interesse e disposição tanto da alta gestão quanto dos chefes das unidades da PROGEP em empreender uma gestão voltada aos resultados mais concretos e efetivos;

***** Existência de uma ferramenta para colaborar na estruturação do modelo de GPC e disposição de um de seus desenvolvedores em cooperar;

* Necessidade de uniformização dos conceitos e sensibilização dos servidores;

Assim:

- Conceitos de competências (individuais, setoriais e organizacionais);

- Seus elementos;

- Competências x atribuições e responsabilidades;

- O que é a gestão por competências na UFMS;

- Como iniciá-la:

* Definição da tipologia de competências e seus elementos;

* Mapeamento de competências desejáveis (descrever);

- Contribuição do sistema “Capacita” para dimensionar, capacitar e avaliar competências;

Exemplos:

Por cargo em cada unidade setorial da CDR/PROGEP:

Assistente em administração na DICQ;

Assistente em administração na DIRS;

Assistente em administração na DIDA;

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada Gestão por Competências: Analise do modelo de gestão dos servidores técnico-administrativos de uma IFES, sob a responsabilidade da pesquisadora Danielle Bertolino de Macedo Verão.

O objetivo da pesquisa é *analisar o alinhamento do modelo de gestão de pessoas da UFMS a um modelo de gestão por competências nos seus três programas de desenvolvimento de pessoal*, visando seu diagnóstico e a proposição de melhorias nas práticas de gestão da UFMS, que resultem em desenvolvimento e valorização profissional.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido é obtido pelo pesquisador no momento da realização de entrevista semiestruturada e do grupo focal, em duas vias, onde uma ficará com o participante da pesquisa e a outra com o pesquisador. Assim, sua participação consiste em uma entrevista semiestruturada, a ser conduzida pelo pesquisador, e que abordará aspectos relacionados à sua percepção sobre as ações e práticas de gestão dos servidores técnico-administrativos. Toda coleta de informações será arquivada pelo prazo de cinco anos, e após este período será descartada.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa poderão ser divulgados (tornados públicos) em eventos científicos ou similares, e ainda assim a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhuma despesa ou ganho financeiro por participar na pesquisa. Fica garantido o direito de indenização, na eventual ocorrência de danos relacionados à participação na pesquisa, pelo pesquisador, nas diferentes fases da Pesquisa.

Os riscos serão mínimos, podendo o participante sentir algum constrangimento em responder alguma(s) questão(s) da entrevista, ficando garantida a recusa em responder, sem prejuízo da sua participação. Como benefício da participação, a pesquisa poderá ajudá-lo(a) na medida em que se propõe à proposição de oportunidades e alternativas de melhorias nas práticas de gestão de pessoas adotadas pela UFMS.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo. Qualquer dúvida ou esclarecimento a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora no telefone 99283-9029 ou email danibmacedo@gmail.com; e em relação à sua participação poderá entrar em contato com o orientador desta pesquisa no telefone 3345-7218 ou no e- mail claudiorai@uol.com.br.

Campo Grande, ... de ..... de 2017

_____

Assinatura do pesquisador

Eu aceito participar, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido(a).

_____

Participante da pesquisa

APÊNDICE C

Serviço Publico Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UFMS

CARTA DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Ilmo Sr. Pró-Reitor de Gestão de Pessoas,

Solicitamos autorização institucional para realização da pesquisa intitulada *Gestão de por competências: Estudo de Caso em uma instituição federal de ensino superior* a ser realizada na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, pela discente do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (Profiap/UFMS) Danielle Bertolino de Macedo Verão, sob orientação do Prof. Dr. Cláudio Cesar da Silva e com anuência do Coordenador do Profiap/UFMS, Prof. Dr. Élcio Gustavo Benini.

O objetivo da pesquisa é analisar o alinhamento do modelo de gestão dos servidores técnico-administrativos adotado pela UFMS a um modelo de gestão por competências nos seus três programas de desenvolvimento de pessoal, visando seu diagnóstico e a proposição de melhorias nas práticas de gestão da UFMS, que resultem em desenvolvimento e valorização profissional.

Para isso, objetiva-se realizar pesquisa documental, aplicar entrevistas individuais semiestruturadas nas seguintes unidades: PROGEP, CDR/PROGEP, DIRS/CDR/PROGEP, DICQ/CDR/PROGEP e DIDA/CDR/PROGEP e realizar grupos focais. Os dados coletados serão analisados e apresentados em forma de Trabalho de Conclusão Final do Programa de Mestrado PROFIAP. Restaltamos que as entrevistas individuais serão respondidas de forma anônima, com identificação apenas do cargo e local de lotação do servidor, e que todos os documentos coletados, como relatórios de ação de capacitação, serão mantidos em sigilo.

Agradecemos a atenção, ficando à disposição para qualquer esclarecimento.

Campo Grande, ____/____/____.

_____	_____	_____
Danielle B. M. Verão	Prof. Dr. Cláudio C. Silva	Prof. Dr. Élcio G. Benini
Mestranda Profiap/UFMS	Orientador	Coordenador Profiap/UFMS
67 99283-9029	67 3345-7218	
danibmacedo@gmail.com	claudiorai@uol.com.br	

( ) Concordo com a solicitação **( ) Não concordo com a solicitação**

_____
Antônio José Ângelo Motti
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas- UFMS